



LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA:

Experiencias institucionales y nacionales

**Colectivo
de autores**

Compiladores

Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero
Dr. C. Judith Galarza López
Dr. C. José Passarini Delpratto
Dr. C. Jorge Domínguez Menéndez

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA:

**Experiencias institucionales
y nacionales**



La formación de directivos en el ámbito de la gestión universitaria: Experiencias institucionales y nacionales

1° ed. abril 2023

598p. 16.5 x 24 cm

ISBN: 978-99964-970-8-7

e-ISBN: 978-99964-970-9-4

Editorial Consejo Nacional de Universidades (CNU)

Impreso en Managua, Nicaragua

www.cnu.edu.ni



cnu.nic@cnu.edu.ni

www.cnu.edu.ni

Impulsando iniciativas por la calidad de la
Educación Superior



Rotonda Hugo Chávez, 500 metros al Sur,
100 metros al Oeste, mano derecha.
Managua, Nicaragua



2266-2807 / 2266-2808
2266-2835 / 2266-9467
22669468



La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) fue creada en el mes de septiembre del 2009 en La Habana (Cuba), bajo la coordinación del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana. Es una red académica constituida actualmente por alrededor de 50 Instituciones de Educación Superior de trece países, cuyo trabajo en el ámbito de la investigación y el posgrado se orienta al desarrollo de variadas temáticas relacionadas con la gestión universitaria.

Misión

“Contribuir a la promoción, estimulación y fomento de la investigación, del postgrado y otras actividades académicas sobre temas y experiencias de interés común en el área de la dirección estratégica universitaria, mediante un mecanismo de diálogo, intercambio y cooperación multilateral entre sus miembros, con el fin de elevar la calidad y pertinencia de la gestión institucional, y responder favorablemente a las necesidades de la sociedad”.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN __pág. 10

PRÓLOGO __pág. 13

**SÍNTESIS CURRICULAR
AUTORES** __pág. 567

- 1** CASO PRÁCTICO: FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EXPERIENCIAS DE UN DIPLOMADO 15
- 2** LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL..... 31
- 3** EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: REFLEXIONES PARA ACTUAR SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 43
- 4** LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR COMO BASE EN LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO UNIVERSITARIO..... 65
- 5** FORMACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL: TRAZOS POSIBLES DESDE LA COMPLEJIDAD COMO CONTEXTO..... 81
- 6** GESTIÓN EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS: UNA MIRADA DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR..... 97
- 7** GESTIÓN DE PREPARACIÓN DOCENTE DESDE EL COLECTIVO DE AÑO Y DE DISCIPLINA. EXPERIENCIAS EN LA CUJAE 111
- 8** PLANIFICAR LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA..... 129
- 9** ACCIÓN Y REFLEXIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO NEUROPSICOSOCIALES PARA EL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE..... 145

10	GESTIÓN DE LA DIPLOMATURA UNIVERSITARIA DIRIGIDA A LOS ADULTOS	163
11	LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS. UN RETO ACTUAL Y FUTURO EN LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS	177
12	FORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA DE URUGUAY.....	189
13	PLAN DE CARRERA PARA LA FORMACIÓN Y SUCESIÓN DE DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD DE MANAGUA	205
14	EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - MANAGUA: HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL	221
15	COMUNICAR + : UNA COMPETENCIA NECESARIA EN LOS DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	247
16	LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS ACADÉMICOS ORIENTADA HACIA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN LA UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA	265
17	LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA Y SU COMPROMISO CON LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS.....	279
18	LA EVALUACIÓN PROSPECTIVA Y LA SABERMETRÍA EN LA TOMA DE DECISIONES DE DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA.	301
19	LO QUE DEBE SABER EL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA UNIVERSITARIA.....	317
20	LO QUE DEBE SABER Y HACER UN DIRECTIVO UNIVERSITARIO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	335
21	NECESITAMOS LÍDERES NO JEFES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	345
22	UNA REFLEXIÓN DESDE LA PRAXIS SOBRE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA. CONSIDERACIONES PARA SU USO EN LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO	365

23	CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS: UNA NECESIDAD PARA FORTALECER LA CALIDAD DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS	387
24	LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES CUBANOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	401
25	LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	421
26	LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA EL CONTROL DEL PRESUPUESTO EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	439
27	ESTRATEGIA PARA LA ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS ANGOLANOS QUE SE FORMAN EN CUBA	461
28	LA PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO - CARRERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL ESTRATÉGICO	485
29	LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS LÍDERES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. UNA NECESIDAD PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	507
30	LA FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA GESTIONAR LOS PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	533
31	CREACIÓN DE CAPACIDADES PARA UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	549

INTRODUCCIÓN



A los catorce años de constituida la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), se destacan varias iniciativas exitosas orientadas a contribuir en la socialización del conocimiento académico producido en diferentes temáticas vinculadas con la gestión universitaria. Una de ellas ha sido la publicación de 11 libros conjuntos entre las Instituciones de Educación Superior (IES) miembros.

La experiencia indica que esta proyección constituye una gran fortaleza del trabajo cooperado, por los resultados positivos alcanzados en el aumento de la visibilidad y prestigio de la Red, sobre todo, la consolidación de un tejido de relaciones entre las IES.

Sin lugar a duda, dentro de la agenda actual de las IES de la región existen algunas preocupaciones para atender por su carácter estratégico, tales como el acceso, la ampliación de la cobertura y la calidad de los resultados; las relaciones con los restantes niveles educativos; la flexibilización de los currículos; la formación docente; la empleabilidad; los vínculos y programas de colaboración en los procesos académicos; la investigación científica y tecnológica y la innovación; la promoción de la diversidad e interculturalidad en condiciones de equidad; la internacionalización y la integración regional de las IES y las demandas derivadas de los desafíos sociales, entre otras.

Todo ello exige grandes esfuerzos por parte de las IES para mejorar la gestión, en la cual inciden, de manera directa y decisiva, la formación de sus directivos, donde una parte no despreciable son académicos que aun conociendo a fondo el objeto que están gestionando y con un historial docente y de investigación destacado, sus conocimientos y experiencias gerenciales son insuficientes, lo que podría dificultar el logro de los objetivos y metas institucionales y, en general, el desarrollo del sistema universitario en cada uno de los países. Por ello, el diseño y puesta en práctica de programas de formación de directivos en el ámbito de la gestión universitaria es una necesidad evidente, a fin de dar respuesta a las crecientes demandas y una mayor calidad de los resultados.

En consecuencia, la coordinación general de la RED-DEES convocó, una vez más, a las instituciones miembros en el marco de sus actividades académicas para que directivos, docentes e investigadores interesados enviaran contribuciones al libro titulado:

“ LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES Y NACIONALES ”

En esta nueva obra precisamente se publica un conjunto de reflexiones, análisis y resultados de investigaciones, así como experiencias y estudios de casos, que contribuyen a comprender y profundizar en la problemática relacionada con esta formación, como un factor importante a considerar en la Estrategia institucional y un eje crítico de las IES para cumplir con su misión. Su contenido contribuye a poner de relieve algunos aspectos teórico-metodológicos y valiosas experiencias que se han derivado en ese ámbito.

El libro contó con un equipo de académicos evaluadores de las contribuciones que aquí se incorporan.

A nombre de la Coordinación General, agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) y al Consejo Nacional de Universidades de Nicaragua (CNU) miembro de la Red, por su valioso aporte a través de la publicación de este libro. Quisiera felicitar a todos los autores de las 19 IES de ocho países de la región latinoamericana y caribeña que, con gran profesionalismo y ética, enviaron sus contribuciones para que esta obra sea una realidad y forme parte del trabajo cooperado que se viene realizando desde hace algún tiempo por la Red.

DR. C. JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO
COORDINADOR GENERAL RED-DEES

Prólogo

Las universidades históricamente se han puesto a la vanguardia ante las necesidades sociales. Sin embargo, los desafíos académicos que ha afrontado la región durante el primer cuarto del siglo XXI requieren de esfuerzos que comprometen a las IES a dar respuestas conjuntas a la realidad social actual dinámica y compleja. El esfuerzo conjunto regional es crucial para la promoción de transformaciones positivas que instaure en el ADN de las IES de la región modelos de innovación sinérgicos en función de un desarrollo integrador.

La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) surge en el contexto de los esfuerzos regionales del primer cuarto de siglo. Las IES y académicos que la componen son líderes con compromiso social y principios rectores basados en metodologías dialógicas y un sentido sociocrítico. Las principales acciones que implementa la RED-DEES desde su fundación en el año 2009 ha sido la gestión del conocimiento a través de congresos, reuniones y publicaciones académicas con el fin de compartir entre IES de la región lecciones aprendidas y con esa finalidad se ha elaborado el presente libro titulado: “La formación de los directivos en el ámbito de la gestión universitaria: experiencias institucionales y nacionales”.

Los 63 autores que forman parte de los 31 artículos presentados en este libro son pioneros que comparten sus experiencias y hallazgos a la comunidad académica con relación a la formación de directivos como agentes activos de cambio y de transformaciones sociales. Es notable el énfasis que se hace al rol de los directivos en su tarea de cohesionar los objetivos/metás, la cultura organizativa y sistema de relaciones de una IES, por tanto, destacan la necesidad de encontrar espacios de formación que permita la consolidación de sus competencias y la apropiación del liderazgo transformacional en la dinámica de la gestión universitaria.

Las intenciones del libro “La formación de los directivos en el ámbito de la gestión universitaria: experiencias institucionales y nacionales” se centra en la importancia estratégica que posee el fortalecimiento de las competencias

directivas, comunicativas, de liderazgo y de gestión en el personal dirigente de las instancias de una IES. Los directivos son pieza angular para la mejora continua, la gestión de la calidad, el desarrollo de las IES, proyección de la visión compartida, el manejo de conflictos, la toma de decisiones en escenarios actuales, la participación colectiva, el desarrollo de la identidad institucional y la cultura evaluativa. Por tanto, resulta enriquecedora, la reflexión de experiencias e investigaciones realizadas con hallazgos importantes y valoraciones sustanciales de la necesidad de formar correctamente a los directivos como acción estratégica de una IES.

Es un privilegio contar con la colaboración y experiencia de una comunidad académica dispuesta a hacer frente a los desafíos actuales en temas de direccionamiento estratégico, en lo cual, esta obra elaborada, producto de la asociación de esfuerzos colectivos, posee un valor significativo y de alto aprecio. En nombre del Consejo Nacional de Universidades (CNU) y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) extiendo mis felicitaciones y agradecimientos por la construcción de esfuerzos compartidos y resultados de calidad.

Dra. Ramona Rodríguez Pérez

Presidenta del Consejo Nacional de Universidades, CNU
Rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,
Managua, UNAN-Managua

CASO PRÁCTICO: FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EXPERIENCIAS DE UN DIPLOMADO

- Judith Galarza López - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Titular, Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador, jgalarza@sangregorio.edu.ec
- José Luis Almuñás Rivero - Doctor en Ciencias de la Educación - Profesor Titular, Universidad de La Habana, Cuba, almu@cepes.uh.cu

Resumen

El entorno cada vez más complejo, dinámico e incierto predominante a escala global, le impone nuevos retos a las Instituciones de Educación Superior. En este ámbito, quienes cumplen funciones directivas deben poseer cualidades que no se limitan únicamente a los conocimientos y habilidades requeridas para ocupar un puesto de trabajo, sino que deben sumarse aspectos psicológicos, éticos, afectivos y sociales que no pueden garantizar los tradicionales enfoques para la formación continua. Uno de los desafíos radica, precisamente, en preparar a los directivos para asumir con éxito el enfoque estratégico de la gestión universitaria, dada la complejidad de los procesos que desarrollan y el contexto turbulento en impacta de forma insidiosa sobre los mismos. La experiencia de impartición del diplomado en dirección estratégica, como iniciativa de la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior en la Universidad de las Ciencias Informáticas, demostró su viabilidad y pertinencia; constituyendo a la vez, una buena práctica que puede ser aplicada en otras instituciones universitarias que estén enfocadas a la mejora continua de la calidad del desempeño de los directivos universitarios.

Palabras clave

directivos, formación, formación de directivos, dirección estratégica.

Abstract

The more and more complex, dynamic and uncertain predominant environment to global scale, imposes him/her new challenges to IES. In this environment who you/they complete directive functions they should possess qualities that are not limited only to the knowledge and abilities required to occupy a work position, but rather psychological, ethical, affective and social aspects should be added that cannot guarantee the traditional focuses for the continuous formation. One of the challenges resides, in fact, in preparing the directive to assume with success the strategic focus of the university, given management the complexity of the processes that you/they develop and the turbulent context in it impacts in an insidious way on the same ones. The experience of the graduate's development in strategic address, as initiative of the International NET-DEES, in the University of the Computer Sciences, it demonstrated their viability and relevancy; constituting at the same time, a good practice that can be applied in other IES that are focused to the continuous improvement of the quality of the acting of the university directive.

Key words

Directive, formation, directive formation, strategic management

Introducción

Por estos días el mundo se debate ante una inusitada crisis sistémica global impuesta por los desequilibrios políticos, económicos y financieros ocasionados tras el surgimiento de la pandemia de la Covid 19, que tantas vidas ha cobrado en diferentes sitios del orbe. También resultan notorias las vulnerabilidades y los elevados índices de improvisación y de falta de gestión coherente de los sistemas y servicios de salud en algunos países, lo cual pone de relieve la necesidad de una gestión coherente y articulada de los procesos que impactan en el desarrollo sostenible.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) no escapan a esta impronta, y demandan cada vez más de una preparación más prominente de los directivos universitarios, atemperada a las circunstancias actuales, jalonadas por la calidad y oportunidad de las respuestas que se ofrecen a las demandas sociales e institucionales. Dicha formación recaba de un atinado entretejido de saberes que devengan en competencias para un desempeño exitoso de la función directiva.

A tono con ello, en la Declaración Final de la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (Unesco – IESALC, 2018) celebrada en Córdoba, Argentina en el 2018, se señala que: “Creemos fehacientemente que nuestras instituciones deben comprometerse activamente con la transformación social, cultural, política, artística, económica y tecnológica que es hoy imperiosa e indispensable. Debemos educar a los dirigentes del mañana con conciencia social y con vocación de hermandad latinoamericana” (p. 4).

Además, el cambio acelerado que está experimentando la sociedad actual exhibe una expresión equivalente en las IES, donde las modificaciones de estructura, la complejidad de sus procesos, las concepciones de trabajo y los valores conducen a pensar que es necesario también un cambio en los enfoques y sistemas de gestión, orientados, aún más, hacia lo estratégico y vital de dichas instituciones. Este reclamo social requiere necesariamente de un planteamiento organizado en la formación de los directivos universitarios que, ante la envergadura de sus roles, precisan de una formación continua y pertinente. De ahí que, se abogue por la formación de directivos universitarios, mediante el diseño e implementación de estrategias innovadoras que contribuyan al desarrollo de competencias en diferentes ámbitos de su trabajo. Con base en lo anterior, el objetivo de este artículo radica en compartir la experiencia del diplomado en dirección estratégica universitaria, diseñado por la Coordinación General de la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), el cual se desarrolló de forma exitosa en la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), contribuyendo a elevar el nivel de preparación de sus directivos.

Desarrollo

La formación de directivos se ha venido constituyendo en un tema de creciente importancia dentro de la discusión educativa a nivel internacional. Esta relevancia ha derivado de los resultados arrojados por diversas investigaciones realizadas en la presente centuria (Alpízar, 2004; Pelegrín, 2006; Leithwood et al., 2006; Barber y Mourshed, 2007, López, 2009, entre otros). Dichos estudios han permitido, a la vez, robustecer las bases teóricas en torno al tema, algunas de las cuales se refieren a continuación.

1. La formación de directivos universitarios. Un acercamiento a los fundamentos teóricos principales

No cabe dudas que la diversidad de tareas que han de llevar a cabo los directivos universitarios y su elevada complejidad reclaman una formación continua y contextualizada. Sin embargo, trabajos realizados por Rodríguez, Marrero, Alemán y Aguiar (2011), apuntan hacia una insuficiente preocupación por parte de las instituciones universitarias hacia esta formación. Hasta el momento, la responsabilidad de la formación recae en los especialistas de las propias IES, en profesores contratados o en empresas especializadas en determinados campos del conocimiento que brindan asesorías en este campo.

Por ello, es necesario definir qué se entiende por formación, que en este caso es: “el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes, a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades” (Buckley y Caple, 1991).

Otros autores al referirse al concepto lo definen como:

- actividad sistemática de adquisición y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que deben traducirse en aptitudes prácticas y actitudes personales, que posibilitan un óptimo rendimiento en el puesto de trabajo (Segrelles, 1996).
- contiene aprendizajes que tienen que ver con los conocimientos teóricos (saber y saber por qué), los conocimientos prácticos (saber hacer) y también con la suscitación de actitudes (saber ser), lo que los pedagogos

denominan dominios cognoscitivo, operacional y actitudinal. Este tipo de preparación posibilita no solo la realización de un trabajo, sino también la innovación para mejorar y enriquecer esa función” (Campos, 1997).

La formación, por tanto, se orienta a dotar de conocimientos y técnicas, y a desarrollar actitudes de liderazgo en los individuos. No obstante, analizando estos criterios desde una visión amplia en un contexto como el educativo, la formación de directivos, no se puede ver separada del concepto de educación y de los elementos que la distinguen. No se puede hablar de formar directivos universitarios, si no se expresa a través de la educación de estos individuos. Cuando se forma un directivo se satisfacen no solo las necesidades del desempeño, sino además las individuales, orientadas a su transformación personal.

Ordoñez (1998), señala:

La formación no queda reducida a la enseñanza de destrezas manuales o de ampliación de conocimientos, sino que entrega un programa de desarrollo global en el cual las actitudes son tan importantes como las aptitudes. La formación cumplirá sus objetivos, si además de ser técnica, ayuda a que los individuos puedan desarrollar su personalidad. (p. 91)

Por ello, los autores de este trabajo concebimos a la formación de directivos universitarios, con base en los criterios de Alpízar (2004), quien la percibe como:

Educación, institucionalizada o no, que tiene como objetivo el incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo, a través del aprendizaje consciente e inconsciente con la adquisición de conocimientos y habilidades generales, que deben traducirse en aptitudes prácticas y actitudes personales para ponerlas en función de la satisfacción de los objetivos de su organización, de la sociedad, y de las aspiraciones e intereses propios; sus objetivos son amplios y a largo plazo. (s/p)

Existe consenso acerca de las principales competencias (combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual), que deben formarse entre los directivos universitarios para que puedan efectuar con éxito una función o tarea directiva, tales como:

- dirección estratégica universitaria;
- gestión de procesos universitarios y su mejora;
- conocimiento organizativo y normativo;
- dominio de la gestión a través del uso informático;
- cultura y cambio organizacional;
- técnicas de apoyo a la gestión;
- gestión del conocimiento, y
- análisis de información estratégica, con la finalidad de aprender a obtenerlos, procesarlos y facilitar la toma de decisiones.

Otros autores, como Rodríguez (2011), apuntan a que esta formación debe encaminarse hacia los siguientes aspectos:

- el liderazgo en la gestión y comunicación de proyectos;
- las políticas y la gestión de la formación continua;
- las unidades transversales que influyen en la mejora de la investigación (relaciones internacionales, bibliotecas, captación de alumnos, etc.);
- enfoques estratégicos para la elaboración y desarrollo de proyectos de investigación, y
- políticas y gestión de la docencia, además de aquellas otras referentes a la investigación y las relativas a la transferencia de la tecnología y del conocimiento.

El reconocimiento de que los directivos en las IES son significativos a la hora de elevar la calidad de los procesos universitarios y de la gestión institucional, en general, ha conducido a la necesidad de diseñar estrategias destinadas al fortalecimiento de su desempeño. De este modo, la formación y el desarrollo profesional continuo de los mismos ha adquirido una posición central dentro de los sistemas de educación superior.

En el caso de Cuba, desde el triunfo de la Revolución en 1959, cuando se creó la base política y social que favoreció el desarrollo institucional de la universidad cubana, se ha venido trabajando en la formación de los directivos. La labor de preparación y superación de los directivos y reservas, es la parte del Sistema

de Cuadros del Estado, que establece un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de estos en todos los niveles, acorde con la Estrategia Nacional para la Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno.

2. La formación de los directivos en dirección estratégica: una necesidad para potenciar la gestión universitaria

Hoy se abraza la idea de que la dirección estratégica ofrece bondades en relación con otros enfoques de gestión. Surgió del medio empresarial y ha sido abordada con amplitud por prestigiosos especialistas del medio empresarial (Mintzberg, Porter, y otros), no siendo así en el contexto universitario.

Almuñías y Galarza (2014), señalan que la dirección estratégica se reconoce como.

Un modelo de gestión que favorece el cambio positivo, que orienta a la IES de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los principales implicados. En este caso, los factores de éxito dependen, entre otros, de su capacidad para enfrentar y adaptarse a los cambios del entorno y de su propia capacidad interna. (p.59)

Dichos autores definen a la dirección estratégica como:

Un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la Estrategia, que tiene un conjunto de insumos, que se transforman paulatinamente, para obtener varios resultados que impactan en la satisfacción de diversos tipos de demandas del entorno y del interior de la propia institución. Para ello, se requieren herramientas técnicas, un buen tratamiento al factor humano y un mínimo de recursos, que guíen la manera de lograr los objetivos propuestos y cumplir con la visión y misión institucional. Lo cierto es que la dirección estratégica en muchas IES ha pasado a ser una parte importante del cambio necesario del modelo de gestión universitaria a que se aspira, debido al valor agregado que genera para los restantes procesos universitarios. A diferencia de la gestión tradicional, que se centra más en lo operativo, la dirección estratégica exige la concentración institucional en la Estrategia, su implementación y

control. Una IES que asume y práctica la dirección estratégica es aquella que hace de su Estrategia la agenda principal, y alinea sus capacidades alrededor de ella. (p. 60)

Aunque la literatura es amplia alrededor del tema, observamos algunos principios comunes, tales como los señalados por Almuñás y Galarza (2014):

La dirección estratégica concibe el cambio como algo normal; exige a los directivos trabajar con el futuro en la mente, comprender lo vital de la IES y concentrar todos los esfuerzos en las prioridades institucionales; centra, especialmente, la atención en el análisis del entorno, en sus demandas actuales y futuras, en las variables de mayor impacto o tendencias pesadas que están incidiendo o incidirán en el desarrollo de la institución para, de ser necesario, replantear su direccionamiento; visualiza el funcionamiento integral de la IES inmersa en un ambiente dinámico; establece alianzas estratégicas con organizaciones del entorno y un sistema de acción centrado en los principales usuarios de los resultados de los procesos universitarios; asume a la mejora continua de la calidad, como una “religión”. (p.60)

Además, también hacen referencia a que la dirección estratégica es:

Un proceso continuo y alineado, sujeto a múltiples influencias externas e internas. No debe verse como un conjunto de conceptos y métodos, sino como una combinación de fundamentos y comportamientos personales y profesionales, que tienen significativas implicaciones para el desarrollo institucional y sus proyecciones. No podemos hablar de dirección estratégica en las IES, si no se desarrolla un pensamiento estratégico en los directivos y en general, en los miembros de la comunidad universitaria, ya que este se convierte en la base del enfoque estratégico, su razón de ser. Sin él, es imposible cumplir con los restantes presupuestos teóricos de la dirección estratégica. Ello significa poseer un pensamiento visionario, que favorezca el diseño y el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como el desarrollo de un estado de conciencia, una actitud y cultura proactiva, y otras cualidades personales sobre la mejor manera de ver y enfrentar el progreso institucional. (pp. 60-61)

Dentro de sus beneficios se encuentran los siguientes: (a) potencia la construcción de escenarios alternativos sobre posiciones institucionales futuras; (b) fortalece el compromiso del personal con el desarrollo institucional a través de una visión estratégica en horizontes temporales diversos, discriminando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; (c) potencia las relaciones con el entorno; (d) mejora las decisiones estratégicas colegiadas en equipo, manejándose adecuadamente los conflictos y las resistencias al cambio, y (e) consolida la visión integral de la gestión institucional, alineando la Estrategia, su implementación y control con los restantes procesos universitarios, los recursos, las unidades organizativas y los miembros de la comunidad universitaria.

Los autores de este trabajo entienden que, para lograr la implementación exitosa de la dirección estratégica universitaria, se requiere, prioritariamente, de un rol más activo del hombre en cada uno de los procesos que le son inherentes. De ahí que, la impronta actual presupone la necesidad de enfocarnos mucho más, por ejemplo, en la preparación continua de los directivos, docentes, estudiantes y demás actores involucrados en los procesos universitarios, en el afianzamiento de una postura ética, axiológica, crítica y autocrítica en el desempeño de sus funciones, de forma tal que el aporte sustancial de los mismos resulte en lograr un mayor compromiso con los cambios que se requieran, tanto en la propia IES como en la sociedad en general, contribuyendo, además, a enaltecer el cumplimiento de su responsabilidad social y, por ende, alcanzar un verdadero desarrollo humano sostenible.

3. La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior y su contribución a la formación de directivos en el área de la dirección estratégica universitaria

La RED-DEES es una red académica constituida por IES y redes universitarias de países de diversas áreas geográficas, orientada al desarrollo de variadas temáticas relacionadas con ese perfil. Tiene como misión: “Contribuir a la promoción, estimulación y fomento de la investigación, del posgrado y de otras actividades académicas sobre temas y experiencias de interés común en el área de la Dirección Estratégica Universitaria, mediante un mecanismo de diálogo, intercambio y cooperación multilateral entre sus miembros, con el fin de elevar la calidad y pertinencia de la gestión institucional y responder favorablemente a las necesidades de la sociedad”. Sus objetivos son:

- a. contribuir al perfeccionamiento de la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior, a través de investigaciones y experiencias que favorezcan la articulación de la planificación, implementación y el control estratégico, la planificación y la evaluación prospectiva y la dirección por objetivos, de acuerdo con las exigencias actuales del desarrollo de la educación superior;
- b. contribuir al mejoramiento de la calidad del desempeño de directivos, docentes e investigadores, a través de la definición y organización de programas de formación en la esfera de la dirección estratégica universitaria;
- c. facilitar el intercambio académico y la movilidad de los directivos, profesores e investigadores de las instituciones miembros de RED-DEES, lo que propiciará la realización conjunta de publicaciones, asesorías, entrenamientos, pasantías, entre otras acciones, tanto bilateral como multilateralmente;
- d. propiciar las diferentes formas de intercambio de información entre los miembros, así como el desarrollo de un sistema de comunicación e información institucional;
- e. promover la participación de las instituciones miembros en reuniones y foros nacionales e internacionales, con el fin de divulgar los resultados de los proyectos de la Red, y
- f. contribuir al desarrollo de la dirección estratégica en universidades de terceros países, mediante la vía de la cooperación universitaria al desarrollo.

Su perfil se sustenta en el desarrollo de proyectos de investigación y el postgrado. Actualmente, sus diez líneas de trabajo son las siguientes: a) modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos; b) dirección estratégica para la calidad. Gestión de indicadores de apoyo a la planificación, al control estratégico y a la evaluación institucional; c) control y alineamiento estratégico; d) planificación y la evaluación prospectiva; e) estrategia institucional y aprendizaje organizacional; f) estudios comparados sobre la dirección estratégica; g) gestión estratégica de riesgos; h) automatización y aplicación de técnicas para apoyar la planificación y el control estratégico; i) programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica universitaria, y j) redes académicas y gestión universitaria.

Son miembros de la RED-DEES 52 IES de trece países : Argentina, Colombia, México, El Salvador, Chile, Ecuador, Brasil, Uruguay, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, España y Cuba. La Red ha crecido por el esfuerzo de sus propios integrantes en relación a la divulgación de sus resultados.

Se han desarrollado un conjunto de proyectos de investigación, siguiendo una única concepción con relación a su estructura, lo que ha posibilitado, posteriormente, el seguimiento y control de los resultados anuales y su integración.

La producción científica de sus miembros ha crecido significativamente, sobre todo, en la elaboración de artículos, ponencias y libros conjuntos. Se observa un crecimiento de las tesis de maestría y de doctorado como apoyo a los resultados de los proyectos institucionales comprometidos. Al mismo tiempo, cabe destacar la celebración de varios eventos científicos conjuntos, aprovechando, inclusive, los espacios académicos de la reunión anual de sus miembros.

Uno de los retos principales que la Red se planteó desde su creación está relacionado con la formación continua de los directivos, de forma tal que contribuya a desarrollar en estos, las competencias necesarias para conducir exitosamente los procesos universitarios, y lograr un adecuado posicionamiento de las mismas en el entorno local, regional, nacional e internacional. En este sentido, se han diseñado y ejecutado diversos programas de formación desarrollados por las IES miembros, lo que ha propiciado la superación de un número significativo de personal interesado en diferentes temáticas vinculadas con la dirección estratégica y con la gestión universitaria en general.

En este ámbito se destaca el Seminario Internacional “Dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior”, dirigido a directivos, profesores e investigadores universitarios u otro personal con potencialidades de desempeñar cargos de dirección en las IES, el cual ha sido impartido en diversos países (Ecuador, Argentina, Honduras, Uruguay, El Salvador). Otra de las experiencias desarrolladas es el diplomado “Dirección Estratégica en las IES”, cuyas características serán descritas en el siguiente acápite.

1. Información ofrecida en enero de 2020. Base de datos de la Secretaría Académica de la RED-DEES.

4. El diplomado en dirección estratégica universitaria. Experiencia práctica de su aplicación

Una experiencia positiva del trabajo cooperado que se realiza entre las IES cubanas miembros de la RED-DEES, es sin lugar a dudas el desarrollo del diplomado “Dirección estratégica en las IES” que tuvo lugar en la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), ante la solicitud realizada por las autoridades de dicha institución a la Coordinación General de la RED-DEES.

El diplomado tuvo lugar en la propia UCI durante un periodo de seis meses. Participaron 26 directivos universitarios y el claustro estuvo integrado por cuatro profesores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana (tres Doctores en Ciencias de la Educación y un Máster en Investigación Educativa), los cuales cuentan con una vasta experiencia en las temáticas incluidas en el programa.

Con este diplomado, la RED-DEES se propuso coadyuvar a la superación permanente de los directivos, docentes e investigadores, a partir de la adquisición de nuevos conocimientos y del desarrollo de habilidades y comportamientos acordes con las exigencias actuales y futuras de la dirección estratégica en las IES.

En su concepción se manifiesta un estrecho vínculo entre la teoría y la práctica más actualizada en el área de la gestión universitaria. Se orienta a directivos de diferentes niveles, coordinadores, profesores, entre otros. Cuenta con 180 horas lectivas y 720 en total, equivalente a 7 créditos académicos.

Entre sus objetivos figuran los siguientes:

- a. General: Plantear alternativas de solución a problemas de diferente carácter atinentes a la Dirección Estratégica, que contribuyan a potenciar el proceso de toma de decisiones en las IES.
- b. Específicos:
 1. Explicar los fundamentos teóricos y metodológicos de los principales componentes de la Dirección Estratégica en las IES.
 2. Caracterizar los diferentes enfoques, métodos y técnicas, a fin de lograr un manejo adecuado del factor humano y de otros elementos propios que exige la Dirección Estratégica en las IES.

3. Identificar los componentes fundamentales de la Dirección Estratégica: planificación, implementación y control estratégico para gestionar integralmente los procesos en las IES.

El perfil del egresado se orienta a que el egresado esté en condiciones de abordar con mayor efectividad, el análisis y la solución de los problemas de la dirección estratégica universitaria, considerando las exigencias internas y del entorno.

El diplomado consta de tres cursos obligatorios y tres optativos interrelacionados entre sí. Los diplomantes seleccionan solo dos de los tres cursos optativos que se ofertan.

Cursos obligatorios

Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior.

Contenidos: Problemática actual y principales retos y desafíos de las Instituciones de Educación Superior de América Latina. La necesidad de potenciar la actividad de dirección en las IES. Evolución histórica de la Dirección. El concepto de Dirección. El ciclo de Dirección: sus funciones. La estrategia: conceptos y papel que juega en las IES. El enfoque estratégico: importancia y necesidad. La Dirección Estratégica: fundamentos y características principales en las IES. La Dirección Estratégica como orientadora de cambios importantes en las IES. La Dirección Estratégica para la calidad. Los procesos que integran la Dirección Estratégica en las IES: formulación, implementación y control estratégico. El pensamiento y actitud estratégica de los miembros de las IES. Los Modelos de Dirección Estratégica en los ámbitos empresarial y universitario.

Habilidades directivas para la Dirección Estratégica en las IES.

Contenidos: Las habilidades del directivo para la Dirección Estratégica en las IES. Habilidades para la determinación de prioridades. Formación de equipos. Las técnicas de Dirección: técnicas de trabajo en grupos o equipos. Particularidades del trabajo con los colectivos de dirección y docentes en las IES. Técnicas de generación de ideas y creatividad. Técnicas para el consenso. Organización del tiempo de trabajo del dirigente. Autoridad, poder y responsabilidad. Fuentes de

la autoridad. El proceso de la delegación de autoridad. Comunicación humana y dirección estratégica en las IES. Motivación y la actividad de dirección. Estilo de dirección, liderazgo y cultura organizacional. La toma de decisiones y el proceso de solución de problemas: el proceso de las decisiones.

Planificación, Implementación y Control Estratégico en las IES.

Contenidos: Marco teórico sobre la planificación universitaria. Fundamentos teórico– conceptuales de la planificación estratégica en las IES. Modelos y metodologías para diseñar planes estratégicos en IES. La Evaluación de la efectividad de la gestión de los procesos estratégicos. Modelo y metodología para su implementación. Experiencias en el diseño de planes estratégicos y en la evaluación de la efectividad de la Gestión de los procesos estratégicos en las IES. La implantación de la Estrategia y los factores de influencia. Conceptos, principios y características fundamentales del control estratégico en las IES. El control clásico v/s el control estratégico. Diseño de sistemas de control estratégico. El proceso de instrumentación del control estratégico en las IES. El cuadro de mando integral como herramienta de apoyo al control estratégico en las IES.

Cursos optativos

- Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en las IES.
- La Prospectiva como una herramienta de apoyo a la gestión en las Instituciones de Educación Superior.
- Diseño de proyectos de investigación en el campo de la gestión educativa.

La evaluación de cada curso estuvo concebida en articulación con los objetivos, contenidos y formas de impartición de los mismos. Se realizaron evaluaciones frecuentes, parciales y final, tanto de los cursos obligatorios, como de los optativos. Para otorgar la calificación final, se valoraron integralmente los resultados de las comprobaciones realizadas, así como la trayectoria del diplomante, haciendo énfasis en el componente educativo.

La evaluación final se realizó por medio de un Taller Integrador en el que los diplomantes diseñaron por equipos y dieron solución a un “Estudio de Caso”, sobre diferentes temáticas vinculadas con la dirección estratégica en las IES.

Al culminar las actividades docentes, se aplicó un cuestionario a los diplomantes con el propósito de indagar acerca de los niveles de satisfacción con la formación recibida. En este sentido, se obtuvieron respuestas muy favorables en todos aspectos analizados, tales como: importancia del diplomado para su actual o futuro desempeño como directivo; aporte de nuevos conocimientos (actualización, profundización, integración de conocimientos; desarrollo de habilidades, calidad del programa y del proceso docente-educativo desplegado, entre otros aspectos.

Finalmente, cabe destacar que, dados los resultados de esta experiencia, puede ser valorada como una buena práctica en dirección estratégica, la cual pudiera ser asumida por otras IES que estén enfocadas en el mejoramiento continuo del desempeño de los directivos universitarios.

Conclusiones

El entorno cada vez más complejo, dinámico e incierto predominante a escala global, le impone nuevos retos a las IES no pueden soslayar. En este ámbito, quienes cumplen funciones directivas deben poseer cualidades que no se limitan únicamente a los conocimientos y habilidades requeridas para ocupar un puesto de trabajo, sino que deben sumarse aspectos psicológicos, éticos, afectivos y sociales que no pueden garantizar los tradicionales enfoques para la formación continua.

Uno de los desafíos radica, precisamente, en preparar a los directivos para asumir con éxito el enfoque estratégico de la gestión universitaria, dada la complejidad de los procesos que desarrollan y el contexto turbulento en impacta de forma insidiosa sobre los mismos. Dicho enfoque ya mostrado sus bondades, tanto en el sector empresarial, como en el educativo; no obstante, para lograr la implementación exitosa de la dirección estratégica en las IES se requiere, prioritariamente, la preparación continua de los directivos, docentes, estudiantes y demás actores involucrados en los procesos universitarios, como contribución al afianzamiento de una postura ética, axiológica, crítica y autocrítica en su trabajo.

La experiencia de impartición del diplomado en dirección estratégica, como iniciativa de la RED-DEES, en la Universidad de las Ciencias Informáticas, demostró su viabilidad y pertinencia; constituyendo a la vez, una buena práctica

que puede ser aplicada en otras IES que estén enfocadas a la mejora continua de la calidad del desempeño de los directivos universitarios.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al desarrollo de la calidad en las IES. En José L. Almuiñas y Judith Galarza (compiladores). Dirección estratégica y calidad en la educación superior. FECA, Universidad Juárez del Estado de Durango, México.
- Alpízar, R. (2004). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing schools systems come out on top. London: McKinsey & Company.
- Buckley, R. y Caple, J. (1991). La Formación: Teoría y práctica". Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1-24.
- Campos, R. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Curso del Diploma Europeo de Administración y Dirección de Empresas (DEADE). La Habana.
- Ordoñez, M. (1998). Sociología del trabajo. Barcelona: Editorial AEDIPE, 91.
- Pelegrín, N. (2006). Metodología para la formación de competencias directivas en las escuelas de hotelería y turismo. (Tesis de doctorado). Universidad Central de Las Villas, Cuba.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning (research report), No. 800. University of Nottingham.
- López, J. C. (2009). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus Organizaciones. (Tesis de doctorado). Universidad de La Habana, Cuba
- Rodríguez, Marrero, Alemán y Aguiar (2011). La formación de directivos universitarios en España, Reino Unido, Francia y Alemania. Revista Educação Skepsis, No. 2.
- Segrelles, F. (1996). Evaluación de la Formación. Revista Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), 45-56.
- UNESCO - IESALC (14 junio, 2018). Declaración final de la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe. Córdoba, Argentina.

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL

- Delia Arrieta Díaz - Doctor en Gobierno y Administración Pública, Docente investigador, Universidad Juárez del Estado de Durango, México, darrietad@hotmail.com
- Leticia Moreno Elizalde - Doctor en Ciencias de la Educación, Docente investigador, Universidad Juárez del Estado de Durango, México, letymoreno_e@msn.com
- Héctor Moreno Loera - Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial, Docente investigador, Universidad Juárez del Estado de Durango, México, hmoreno_loera@hotmail.com

Resumen

Este artículo hace un especial énfasis en la importancia de la formación de directivos universitarios para el logro de metas, así como para la definición de estrategias con vistas a lograr la competitividad y productividad institucional. Se tuvo como objetivo realizar un análisis de la formación de los directivos universitarios para una exitosa gestión institucional, competitiva y productiva. A tales efectos, se reunieron 20 directivos en un focusgroup, técnica que permite la expresión de los participantes y la interacción con el investigador. Se concluye que es de suma importancia contar con un plan de formación de directivos con indicadores que permitan conocer el nivel de avance de los participantes, todo ello, encaminado a desarrollar las actividades y funciones con calidad y que posibilite contar con una gestión universitaria exitosa de alto impacto en los stakeholders. Por otro lado, se identificaron una gran cantidad de tópicos que debe conformar el perfil de puestos para los directivos universitarios.

Palabras clave

efectividad, competitividad, universidad, formación, directivos.

Abstract

This chapter places special emphasis on the importance of training university managers to achieve goals, as well as to define strategies with a view to achieving institutional competitiveness and productivity. The objective was to carry out an analysis of the training of university directors for a successful institutional, competitive and productive management. For this purpose, 20 executives met in a focus group, a technique that allows the expression of the participants and interaction with the researcher. It is concluded that it is of the utmost importance to have a management training plan with indicators that allow knowing the level of progress of the participants, all aimed at developing activities and functions with quality and that makes it possible to have a successful university management of high quality. impact on stakeholders. On the other hand, a large number of topics were identified that should make up the job profile for university managers.

Key words

effectiveness, competitiveness, university, training, managers.

Introducción

La universidad es la institución encargada de la difusión de la cultura y la formación de personas que puedan desempeñarse con éxito en la sociedad. Enfatizan en la preparación ética de los estudiantes y en el desarrollo de competencias profesionales, sobre la base del pensamiento crítico y propositivo. Dependiendo de los stakeholders y su vinculación con el ámbito universitario, aportarán sus propias expectativas respecto a las actividades sustantivas que debe tener una universidad pública y su respectivo funcionamiento. Una parte de estos grupos de interés son los mismos directivos.

Los directivos universitarios para lograr el éxito en la gestión institucional

deben contar con varias habilidades y expertis como, por ejemplo, dominar el proceso organizacional desde el punto de vista administrativo y aplicar el modelo educativo institucional en todas las dependencias o facultades; estos son los dos ejes rectores bajo los cuales deben llevar con competitividad y productividad a la universidad.

Asimismo, la máxima autoridad universitaria debe tener dentro de sus funciones el desarrollar un Plan de Formación de Directivos Universitarios, en el cual se incluyan los tópicos importantes para el buen funcionamiento institucional y desarrollar estrategias de medición, a través de indicadores de resultados e impactos.

Ante la elevada complejidad e inestabilidad del contexto actual, cada día se incorporan nuevos temas que deben dominar los directivos para efectuar una adecuada gestión, lo que hace deducir que la formación siempre estará inconclusa o en permanente proceso de actualización.

El presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis de la formación de los directivos universitarios para una exitosa gestión institucional, competitiva y productiva. Se aborda, especialmente, la detección de necesidades de formación como un factor estratégico que influya en la ventaja competitiva.

El diagnóstico cobra una importancia relevante, desde el momento en que la mayoría de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas tiene elecciones para rector y en otras, el gobierno los selecciona desde una terna. Luego, los Rectores electos nombran a los directivos y al personal que colaborará en la institución. Esto trae consigo que, a partir de su elección, la máxima autoridad determinará las necesidades del equipo de dirección, y en función de ello evalúa los conocimientos que requieren los directivos para poder ejercer sus funciones de modo exitoso.

Tomando en consideración estos antecedentes, el Plan de Formación Directiva debe de implantarse en todas las IES con la finalidad de lograr un mejor desempeño de sus directivos, lo que refuerza la calidad de la gestión institucional. Además, diversos estudios sobre este tema indican que a la mayoría de los directivos universitarios les falta formación en el área de la gestión, por lo cual se sugiere que se implementen dichos planes bajo un sistema de actualización permanente.

1. Aspectos teóricos

La gestión del modelo educativo y el rol de los directivos académicos privilegian los aprendizajes, los impactos internos y externos de los estudiantes, profesores y directivos, entre la visión estratégica, los recursos disponibles y las exigencias participativas de sus actores (Castro-Mbwini, Iglesias-León, Pérez-Padrón, 2015). Asimismo, la UNESCO (2008), ha señalado que los directivos académicos, regularmente, no tienen un papel clave en la formación de los profesionales, pero cumplen un rol más representativo que orientador.

Según Mochón, Mochón, Sáenz (2014), los directivos son responsables del desempeño de las áreas, deben establecer estrategias para el logro de los objetivos, y definir la forma de interactuar entre las diversas disciplinas y entidades para poder ser una organización competitiva por recursos y por alumnos. El directivo se ocupa de la toma de decisiones de alto impacto para la institución y para los grupos de interés. Sin embargo, su responsabilidad, eficacia y capacidad, dependen mucho de su formación, la cual históricamente ha sido una clave de competitividad para las instituciones, motivo por el cual, se han desarrollado investigaciones y análisis para mejorar su desempeño en las organizaciones.

Castro-Mbwini, Iglesias-León, Bauté-Alvarez (2016), citan a Alpízar (2008), y plantean que es un reto actual contar con talento humano preparado para adjudicarse el desafío de la formación. Por ello, es sustantiva la preparación de los directivos académicos con una apropiada formación en dirección.

Según Koontz, Weihrich, Cannice (2012), los directivos requieren para su mejor desempeño habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, además de capacidades analíticas y de resolución de problemas. Dependiendo de la organización y de las necesidades, la mezcla de estas habilidades cambiará; se parte de la premisa que ninguna organización es igual a otra, por lo cual las habilidades deben ajustarse a cada tipología.

Franklin (2019), indica que la educación y la experiencia de los directivos son sustantivas para que la organización logre ventajas competitivas sostenibles. Destaca que deben desarrollar habilidades clave relativas al trato del personal y otras de tipo técnicas, las que involucran el conocimiento sobre los procesos propios de la organización y el control del entorno y los recursos de la

organización; el manejo de la información, la motivación de los empleados y el diseño de estrategias competitivas, entre otras. También se identifican ciertas características personales que se reconocen como necesarias, a saber: el deseo de administrar, la capacidad de comunicar con empatía, integridad, honestidad, y la experiencia previa. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

Para Mentado y Rodríguez (2013), en la formación directiva se debe tomar en cuenta la gestión de la política institucional, los programas y proyectos establecidos entre la universidad y el gobierno federal y estatal, además de los vínculos con el entorno internacional y las relaciones con la sociedad.

Los directivos universitarios deben contar a la vez con formación jurídica, ya que es un requerimiento en este tiempo; los funcionarios deben incorporar el derecho a la toma de decisiones organizacionales, sustentadas en normas, principios y valores que conforman un ordenamiento jurídico (Bosmenier, Alfonso, 2017). Conocer la normatividad jurídica implica que el directivo tome sus decisiones conforme a derecho y desarrollar proyectos especiales de financiamiento con estricto cumplimiento a la legalidad.

2. Metodología

Para la realización de este estudio se aplicó la técnica denominada focusgroupo (grupo focal), que según Hamui-Sutton, Varela-Ruiz, (2012), es un espacio de opinión para detectar el sentir, pensar y vivir de las personas. Es un método de investigación colectivista y se centra en la pluralidad en actitudes, experiencias y creencias.

Por medio de esta técnica se puede interactuar entre las personas y el investigador con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible en cuanto a sus perspectivas y necesidades.

En el estudio realizado participaron cinco (5) directores, cinco (5) secretarios académicos de facultades universitarias, cinco (5) directivos de mandos altos y cinco (5) directivos de mandos medios de rectoría. La composición fue de 10 hombres y 10 mujeres, que cumplían el requisito de tener nombramiento y estar activos en sus funciones. El 75% de los participantes tenían doctorado y el 25%, nivel maestría.

La planeación y desarrollo del focusgroupo, contó con los siguientes elementos:

- elaboración de un listado sobre los requerimientos académicos y de conocimientos que debe tener un directivo universitario;
- diseño de un cuestionario para hacer una autodetección de necesidades de formación directiva;
- observación y grabación de todas las inquietudes ofrecidas por los directivos, y
- análisis de la información recopilada.

La configuración de los temas, categorías y subcategorías se determinaron a partir de la revisión de la literatura; después del focusgroup, se reestructuraron conforme a los comentarios de los participantes.

3. Análisis de los resultados

Conforme a la información obtenida, los directivos universitarios manifestaron tener mucho trabajo y muy saturada su agenda de actividades, ya que participan en reuniones continuas, elaboran informes, gestionan recursos, se relacionan con empresas y gobierno, lo cual les limita poder acceder a procesos capacitantes. Algunos de ellos, opinan que toman tiempo personal para culminar con sus tareas, ya que por la atención a público les es imposible terminar su trabajo. Asumen también que hay actividades que dejan de efectuar por falta de tiempo o las postergan, aunque sean importantes.

Destacan también que son muy variadas y diversas las funciones que deben cumplir, por lo cual permanentemente deben estar asesorándose, puesto que es imposible conocer tantos temas. Otros, indican que los problemas con el personal y el sindicato les absorbe mucho tiempo y la rotación de los docentes de hora semana mes. Coincidieron respecto a los temas o tópicos que deben tener conocimiento para desarrollar su función de una manera competitiva y productiva (Ver Tabla 1). A saber:

Tabla 1. Temas y subtemas identificados por los directivos universitarios.

Temas	Subtemas
Formación jurídica	Ley de Educación Federal y Estatal Ley Orgánica Universitaria Todas aquellas leyes relacionadas con la universidad Reglamentos

Gestión	Administración de riesgos Evaluación de gestión Evaluación del desempeño Plan de desarrollo institucional Técnicas y habilidades administrativas Evaluación al desempeño personal y departamental
Internacionalización	Organismos internacionales Proyectos de financiamiento Convenios Intercambios Estancias
Investigación	Cuerpos académicos Indicadores de SIN Indicadores de perfil PRODEP Formación de investigadores Publicación en revistas JCR
Modelo educativo	Docencia Alumnos Aspectos pedagógicos Filosofía educativa
Finanzas	Presupuestos de gastos e ingresos Proyectos federales para obtención de recursos Generación de nuevos recursos
Tics	Educación virtual Reuniones virtuales Capacitación virtual Computadoras y equipo Servidores y capacidades Páginas web
Responsabilidad Social Universitaria	Detección de los stakeholders Plan estratégico de RSU Programa especial de sustentabilidad Compromiso ciudadano

Negociación	Toma de decisiones bajo certidumbre e incertidumbre Diplomacia Técnicas y métodos de negociación
Comunicación	Comunicación organizacional Comunicación a medios informativos Boletines informativos Comunicación interpersonal e intrapersonal
Calidad	Modelos de calidad Sistema de Gestión de Calidad Definir estándares de calidad en gestión y docencia Certificaciones Acreditaciones
Talento Humano	Contratación de personal administrativo y docente Capacitación Socialización organizacional Evaluación de personal Nóminas
Identidad universitaria	Compromiso institucional Logro de objetivos Pertenencia universitaria
Liderazgo	Tipos de liderazgo Toma de decisiones Dirección universitaria

Los directivos también consideran que debe existir un perfil que los aspirantes a elección cumplan y que no solo sea por simpatía y manejo político su elección. Asimismo, señalaron que los directivos deben tener un alto sentido de innovación y creatividad y asumirse como agentes de cambio para mejorar la institución.

Otras opiniones de los participantes son las siguientes:

- La formación directiva es urgente y plasmarla en un Plan de Formación Anual;

- las temáticas que requiere conocer un directivo son muy diversas, por lo cual se debe mantener en actualización permanente;
- debe existir un perfil de puesto de directivos, para que en función a ello se pueda seleccionar a los candidatos;
- la innovación y creatividad debe estar siempre presente en el desempeño de los directivos, y
- el directivo se debe asumir como agente de cambio para que se encuentre siempre en un proceso de mejora continua de calidad.

A partir de los resultados obtenidos, el Plan de Formación de Directivos Universitarios, se orienta al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover el liderazgo de los directivos universitarios;
- facilitar la gestión universitaria y sus impactos en los stakeholders;
- fomentar la comunicación asertiva y empática interpersonal e intrapersonal;
- fomentar la filosofía organizacional tanto entre los administrativos como docentes y estudiantes;
- generar una mayor identidad universitaria, y
- fomentar el trabajo colaborativo.

Conclusiones

La formación de directivos universitarios es una estrategia que lleva a una ventaja competitiva, ya que tener directivos preparados y con una buena gestión indica que se puede ser altamente competitivos en el ámbito universitario público.

Conforme al objetivo definido de realizar un análisis de la formación de los directivos universitarios para una exitosa gestión institucional, competitiva y productiva y después de haber aplicado la técnica de focusgroup, en la cual participaron funcionarios con un año de nombramiento en una universidad pública, se identificaron diversos temas y subtemas que deberán contemplarse en un Plan de formación anual, orientado a elevar el nivel de conocimientos y el desarrollo de habilidades para mejorar el desempeño de la función directiva y de la gestión universitaria en general.

Referencias bibliográficas

- Bosmenier, R. y Alfonso, D. (2017). La formación jurídica de los directivos universitarios. *Revista Científica ECOCIENCIA* Vol. 4, No. 2, 1-28. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/25>
- Castro-Mbwini, D., Iglesias-León, M. y Pérez-Padrón, M. (2015). Reflexiones sobre la formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario en la UNIBE. *Revista Qualitas* Vol. 10, 85-105. Recuperado de https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/08/05_Vol10_DCASTRO_DIRECTIVOS_ACADEMICOS_UNIBE.pdf
- Castro Mbwini, D., Iglesias León, M., Baute Álvarez, L.M. (2016). La formación de directivos académicos universitarios para la gestión del modelo educativo en la UNIBE: aproximación a una propuesta. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Vol. (3). Núm. (3), 290-301. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756326>
- Franklin, E. (2019). *Introducción a la administración. Evolución, aplicaciones y tendencias*. México: CENGAGE.
- Hamui-Sutton, A., Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Revista. Investigación en Educación Médica* 2(1), 55-60. Recuperado de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Mentado, T., Rodríguez J. (2013). Caso práctico de la formación de directivos en contextos universitarios. Revista Estrategia y Gestión Universitaria Vol. 1, No. 1, 16-29. Recuperado de <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/13>

Mochón, F., Mochón, M. y Sáenz, M. (2014). Administración. Enfoque por competencias con casos Latinoamericanos. México: Alfaomega

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: REFLEXIONES PARA ACTUAR SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Alfredo Méndez Leyva - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Guantánamo, Cuba, mendez@cug.co.cu
- Andrés Ferrer Castillo - Máster en Ciencias de la Educación, Profesor Auxiliar, Universidad de Guantánamo, Cuba, ferrer@cug.co.cu
- Manuel Lozano Diéguez - Máster en Ciencias de la Educación, Profesor Auxiliar, Universidad de Guantánamo, Cuba, mlozano@cug.co.cu

Resumen

La preparación de los directivos es una de las formas más efectivas para desarrollar las capacidades gerenciales, el incremento de su efectividad de mando y el cambio en la cultura de la Universidad. En este artículo, se valora la efectividad de la preparación de los directivos en la Universidad de Guantánamo a través del proyecto “El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para el alineamiento estratégico y el despliegue del liderazgo en las Instituciones de Educación Superior”. El estudio realizado mostró que las estrategias de aprendizaje informal en el lugar de trabajo sirven para desarrollar capacidades para resolver los problemas de implementación de las estrategias. La elaboración del Cuadro de Mando Integral en la planeación estratégica es ideal para la toma de conciencia, el establecimiento del liderazgo y el fortalecimiento cultural mediante el debate y la resolución de problemas y la toma de decisiones por los directivos. Se provee la comprensión de las necesidades del desarrollo de los directivos y resalta el papel crítico de liderazgo y cultura innovadora en la efectividad de la dirección estratégica y el uso de la investigación acción como un proceso de aprendizaje mediante proyectos de intervención formativa.

Palabras clave:

planificación estratégica, formación de directivos, gestión universitaria, cuadro de mando integral.

Abstract

The executives' preparation is an one belonging to the most effective forms to develop the capabilities related to management, the increment of its effectiveness of command and the change in the culture of the University. The effectiveness of the preparation of the executives at Guantánamo's University through the project appraises "The Balanced Scorecard" like tool of management for the strategic alignment and the display of the leadership in the IES itself. The realized study evidenced that the strategies of informal on-the-job learning are useful for developing capabilities to solve the problems of implementation of strategies. The elaboration of the Balanced Scorecard in strategic planning is ideal for decision-making, the establishment of leadership and the cultural intervening strengthening the debate and problem solving and the overtaking for the executives. Also, the article highlights the critical paper of leadership and innovative culture in the strategic Management's effectiveness and the use of investigation action like process of intervening learning projects.

Key words:

strategic planning, executives' formation, university management, balanced scorecard.

Introducción

Un análisis de los documentos discutidos y aprobados por la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES - 2018), revela que dentro de la agenda actual de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la región, existen preocupaciones a atender por su carácter estratégico tales como el acceso, la ampliación de la cobertura y la calidad de los resultados, las relaciones con los restantes niveles educativos, la flexibilización de los

currículos, la formación docente; la empleabilidad; los vínculos y programas de colaboración en los procesos académicos, la investigación científica y tecnológica y la innovación, la promoción de la diversidad e interculturalidad en condiciones de equidad, la internacionalización y la integración regional de las IES, las demandas derivadas de los desafíos sociales de nuestra región, entre otras (Guajardo, 2018).

Por otro lado, el análisis del documento normativo base para la planificación estratégica de las IES en Cuba, muestra que muchos de los aspectos asumidos en la CRES 2018 han recibido la atención adecuada y aparecen bien precisas en sus indicaciones de trabajo y actualizada en el Proyecto estratégico del Ministerio de Educación Superior (MES, 2020).

Construir la visión y misión de la Universidad considerando las tendencias identificadas en la referida Conferencia y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible 2030, en sus condiciones concretas exige grandes esfuerzos por parte de los directivos y funcionarios para desarrollar la planificación estratégica y mejorar su gestión, en la cual inciden de manera directa y decisiva las competencias que poseen para diseñar procesos y gestionar contingencias. Sin embargo, se puede constatar que una parte no despreciable de los mismos son académicos acreditados en su disciplina, y que aun, teniendo muchos conocimientos sobre el objeto que están gestionando, poseyendo un excelente historial docente y de investigación en su especialidad, sostienen una cultura académica según patrones tradicionales y en no pocos casos, carecen de sólidas competencias, experiencia y conocimientos administrativo-gerenciales, lo que podría dificultar la movilización de sus subordinados hacia el logro de los objetivos y metas institucionales de la Universidad de Guantánamo (UG), y en general, en la proyección de la planificación, la estructuración y la gestión. Por ello, el diseño y puesta en práctica de programas, proyectos y actividades de formación continua de los cuadros y directivos en el campo de la gestión universitaria, es una necesidad evidente a resolver, para dar respuesta a las crecientes demandas y una mayor calidad de los resultados con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su misión (Castro Mbwini, 2016), (Clark, 1991).

No hay duda, de que en las últimas tres décadas se han introducido en las IES adscritas al MES distintos enfoques de dirección: desde la dirección por objetivos (DPO), la Gestión de la Calidad hasta la Dirección Estratégica (DE), pero debido a la rapidez de los cambios y a la necesidad de adaptarse a las nuevas necesidades generadas por las transformaciones del modelo socio-económico,

aún no se ha logrado acoplar con efectividad los objetivos estratégicos de la Universidad a su gestión enfocadas en los resultados a alcanzar en sus procesos, hecho que no solo se ha manifestado en las IES cubanas. (Arcelús, Rodríguez, & Salcido, 2016), (Bonicatto, 2017), (Almuiña Rivero, 2018).

Así, en el marco del proyecto “El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para el alineamiento estratégico y el despliegue del liderazgo en las IES”, se ha realizado un análisis, preliminar, del comportamiento de los directivos en la gestión de la UG para identificar los factores que están incidiendo en los logros e insuficiencias en la implementación de la planificación estratégica y su relación con las acciones de formación y capacitación de los directivos y sus necesidades en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia en la gestión institucional.

Los resultados han permitido identificar las principales dificultades que se han manifestado en la calidad de la implementación de la planificación estratégica del ciclo 2017-2021, las que guardan relación con el uso de herramientas gerenciales y la calidad del control de gestión, lo que ha motivado la necesidad de establecer algunas ideas, que permitan precisar las acciones de capacitación necesarias y contribuir a que en medio de los cambios trascendentales del modelo socio-económico cubano, se logre el alineamiento de la UG con las estrategias establecidas, bajo un enfoque sistémico y proactivo.

En este proceso de repensar la Universidad y su función social, es posible aprovechar los nuevos enfoques de gestión que se oponen a los modelos tradicionales de producción de conocimientos que han predominado. Se hizo un estudio de las tendencias de la gestión universitaria y se identificaron algunos conceptos renovadores sobre su rol en la sociedad para así observar, valorar y percibir más objetivamente, el papel que debe tener en el desarrollo sostenible y de los cambios necesarios que debe asumir en su gestión, en función del Modelo de universidad que necesitamos (Núñez Jover, 2019), (De Sousa Santos, 2008), (García Cuevas, González Pérez, & Fernández González, 2016), (Clark, 1997).

A partir del análisis documental realizado acerca del proceso de planificación estratégica y del trabajo desarrollado por la UG, los documentos normativos del MES y los resultados de las entrevistas a algunos directivos y/o funcionarios de tres facultades de dicha institución, se ha podido constatar que la preparación gerencial (habilidades directivas) de algunos directivos es aún insuficiente o no

se ha llegado al grado de madurez necesaria para concientizar, por ejemplo, el carácter normativo de la Resolución 60/2011 de la Controladoría General de la República (CGR) y su integración a los procesos de la dirección estratégica. En tal sentido, y según la conceptualización de Miklos y Tello (1993), quienes definen a la planificación como “un proceso de reflexión (crítica) sobre el qué hacer, para hacer transitar a la UG de un estado presente conocido a un futuro deseado. Este enfoque concede a la planificación una connotación más amplia: la creación” (pp. 13, 14).

Se ha propuesto la utilización del carácter integrador de la misión y la visión de la universidad, la que traducida a un *Balanced-Scorecard* (BSC) se convierte en una herramienta esencial, en un medio para mejorar la planificación estratégica y su gestión si se valora desde la Teoría Histórico Cultural de la Actividad Humana (Kholomogorova, 2016) y los aspectos filosóficos, pedagógicos y psicológicos que en ella se fundamentan al considerar cualquier acto educativo: la educación, la formación o la capacitación como un proceso de apropiación, transformación y de creación de cultura (Enos, 2003).

La filosofía de la praxis se puede asumir y desarrollar desde su rol de directivo y desplegar durante la elaboración participativa del Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC, ya que se convierte en espacio y momento de conjugación de las teorías administrativas y las prácticas directivas en situaciones concretas de la Universidad, que es allí donde surgen y se clarifican los problemas gerenciales concretos a los que tienen que dar solución, donde se satisfacen sus expectativas, o estas, son ajustadas a las condiciones cambiantes en la medida que avanza el proceso de aprendizaje individual y organizacional y el fortalecimiento del pensamiento crítico desde la relación sujeto-objeto activa.

El directivo que se enfrenta al desafío de su propia realidad con pensamiento crítico, donde el sujeto-objeto en su relación es sometido a crítica. Es la praxis en su concepto marxista y guevariana, y la posibilidad de enriquecerla y mejorarla concebida en los tres momentos de un solo proceso: la modelación del mapa estratégico, desde la misión y visión; la instrumentalización; y socialización del BSC se reconfigura a la Universidad como una unidad, como una totalidad donde todos sus procesos se integran.

En actividades desarrolladas para promover y generalizar el uso del BSC y la construcción del mapa estratégico, se revelaron en los sujetos-directivos que participaron, la existencia de barreras para la reflexión debido a algunas

carencias conceptuales, limitaciones en el dominio de los procedimientos y el analfabetismo digital, y otros aspectos motivacionales, para que de forma autónoma, activa y crítica dentro del colectivo que dirige pueda enfrentar su autopreparación o autodesarrollo como directivo y así poder llenar esos vacíos en su formación profesional como directivo, visionar integradamente los procesos universitarios y poder desplegar en su objeto de dirección la misión y visión de una organización innovadora con mayor objetividad y efectividad.

La función básica de la preparación teórico-conceptual de los directivos es ganar en conocimientos sobre el objeto a transformar, aumentar la cooperación entre los miembros de su equipo, el pensar creativo y resolver los problemas. Los objetivos fundamentales de los programas de desarrollo es la superación y formación de directivos; el poder asimilar la misión de la organización e incorporarlos al aprendizaje y transformación de la cultura de la organización, a través de su liderazgo como alternativa para enfrentar los retos del cambio, desde la visión de futuro elaborada. Se da la oportunidad de asumir la filosofía de la universidad desde el análisis de experiencias originarias de la misma, de su visión de sistema, a modo de síntesis razonada y que además debe ser crítica y reflexiva sobre la naturaleza de la universidad y sus funciones de manera dialéctica Orozco (2015, p. 39).

La metodología utilizada en el estudio realizado tiene un enfoque cualitativo, a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada a un grupo reducido de sujetos. El lenguaje y los códigos utilizados realzaron la fiabilidad de lo expresado por los entrevistados.

El propósito central del artículo es reflexionar sobre la problemática de la relación entre la efectividad de dirección estratégica y la necesaria preparación de los directivos académicos en la aplicación de las herramientas gerenciales, mediante una investigación-acción participativa como proyecto de la transformación de su objeto de dirección.

1. El vínculo Universidad-Sociedad en las Instituciones de Educación Superior cubanas

El vínculo entre la universidad y la sociedad expresa la relación entre la organización y su entorno; esta relación es esencial para definir la misión y el lugar de la universidad en la sociedad y con su propia historia como

institución. No se puede dirigir a una universidad, ni diseñar sus procesos sin establecer y reconocer la dependencia directa del desempeño de las IES de los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales del entorno organizacional, lo cual exige del personal directivo una permanente actualización de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores para la gestión de los procesos, así como partir de los avances que se logran en la ciencia, la tecnología y la sociedad en su conjunto, para responder con efectividad a los retos y desafíos que plantean la nueva realidad del territorio, de Cuba y del mundo. Según Pogolotti (2020), “nos incumbe apropiarnos del más amplio caudal de conocimientos en lo científico y en el campo del pensamiento, así como resguardar lo mejor de nuestra tradición intelectual” (p. 4). Es decir, el perfeccionamiento de las IES debe propiciar que se concilie, armónicamente, su contribución al desarrollo científico-técnico con la justicia social y la plena realización humana, al desarrollo local.

A primera vista, la articulación de la universidad al desarrollo local suele entenderse como parte de los procesos de «extensión», «vinculación» o formulaciones semejantes. Y esos procesos, como se percibe en la realidad, suelen ocupar en la vida universitaria un lugar menos relevante que la investigación y la formación. Muchas veces los actores fundamentales asumen los procesos extensionistas como prácticas estudiantiles, no necesariamente articuladas a los programas docentes, que muestran la sensibilidad de la institución y los estudiantes con el cuidado del medio ambiente, el apoyo a grupos vulnerables y la promoción de la cultura. Pero, como señala Núñez (2019), “todo eso es válido, pero no es suficiente” (p. 101). Se requiere fomentar actividades científicas y tecnológicas y programas de formación de grado y posgrado, también de capacitación, orientados a la solución de los problemas sociales que suelen abundar en los territorios, al menos entre los grupos más vulnerables. Ideas que se clarifican cuando el Presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, ha llamado a buscar en la ciencia respuestas a los grandes problemas que hoy debe resolver el país, a lo que ha convocado en disímiles ocasiones (Puig Meneses, 2020).

Ante la nueva realidad y los probables escenarios futuros que se revelan de la proyección de la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible del país, surge la necesidad de contar con un modelo de gestión de la formación permanente de los cuadros y directivos de las IES que considere que en la implementación del modelo de universidad que queremos (visión), haya que

observar la interdependencia entre los factores objetivos y subjetivos. Los primeros, determinan las necesidades a resolver, los segundos las estrategias a utilizar para alcanzar los objetivos identificados por la IES.

Cualquier concepto de estrategia a utilizar en la dirección y gestión de la universidad es complejo, y sin verla o proyectarla en un cuadro integrado, el diseño y su posterior implementación no pueden tener éxito. La estrategia siempre es una respuesta al ¿Por qué?, la razón del problema, y al mismo tiempo al ¿Cómo?, la solución para el problema. Una vía para resolver las contradicciones que se dan entre los factores objetivos y subjetivos durante la elaboración de las estrategias es la utilización del BSC y el mapa estratégico como herramientas de gestión.

Se pueden saber muchas cosas sobre la “Universidad”, y al mismo tiempo, extraviar la brújula en el proceso de ascensión de lo abstracto a lo concreto al momento de interpretarla durante el proceso de planificación estratégica. Memorizar, por ejemplo, hasta la última frase de la Visión de la UG para el 2021 y no haber comprendido, ¡todavía!, su esencia inductora, y conductora del comportamiento organizacional, tanto para la planificación estratégica, como en la gestión de los procesos, a veces por desconocer el propio significado de “Universidad”, como organización y como institución. O, mejor dicho, el reconocer cuál es el deber ser de una Universidad moderna e innovadora. (Alarcón Ortiz, 2016), (Clark, 1991), (Clark, 1997), (De Sousa Santos, 2008), (Guevara, 1960), (Mindreau, 2014).

La labor de lograr plena integración y sentido de pertenencia de los directivos y subordinados para enfrentar los retos es una de las tareas más complejas e importantes que tiene la dirección de la UG. Por ello, el reto de hoy día, entre muchos otros, consiste en desarrollar actividades, métodos, medios y procedimientos de superación, encaminados a que los cuadros (directivos), y los funcionarios adquieran las habilidades conceptuales, técnicas y comunicativas para lograr sus propias metas y objetivos, dirigiendo sus esfuerzos personales hacia el logro de las metas de la organización a través de su liderazgo.

Los autores de este artículo se han preguntado, a raíz de las percepciones realizadas de los procesos en la UG y la valoración calidad de los documentos de trabajo elaborados por la dirección ¿Se utiliza adecuadamente en la UG y sus unidades académicas la planificación estratégica, el BSC u otro tipo de sistema de indicadores de gestión del desempeño, como instrumentos que

contribuyen realmente a profesionalizar y mejorar su gestión institucional? ¿Es la planeación estratégica un artefacto o instrumento al cual se le reconoce un valor práctico para una gestión efectiva, o se considera más bien como una respuesta mecánica al cumplimiento de un requisito, ya sea de las exigencias del Ministerio de Educación Superior (MES), de la Dirección de la UG y de los procesos de acreditación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEA-ES)?

Aunque el uso social y económico del conocimiento siempre ha constituido el compás del desempeño de las IES por ser su objeto principal de trabajo, no siempre los resultados de su gestión han alcanzado los niveles deseados, porque no se ha pensado en cómo este se gestiona en sus condiciones. Además, en los objetivos de trabajo del MES se ha incorporado el vínculo con el desarrollo local como elemento clave y se estimula la participación de docentes e investigadores en esos fines, aunque se resalta el papel del vínculo universidad-empresa.

La proyección desde y hacia el desarrollo local permite acentuar el carácter social de la investigación e innovación universitarias, generando vínculos directos entre esas actividades y la solución de problemas que las personas y las organizaciones sociales encuentran en su vida cotidiana (García Cuevas, González Pérez, & Fernández González, 2016), (Nuñez Jover, s/f), (Cortadellas & Mindreau, 1999). Ideas que no son nuevas en las IES cubanas, desde la Reforma universitaria de 1962, las IES incorporaron la investigación científica a su funcionamiento institucional; a partir de ese momento, se crearon numerosos centros y grupos de investigación. Profesores y estudiantes suelen participar de esas actividades. (Consejo Superior de Universidades, 1962), (Guevara, 2012), (Ley 1306/76 de la República de Cuba, 1976).

Aunque la UG se ha convertido en un centro de referencia reconocido en relación con el desarrollo local, desde que se implementaron algunos proyectos en el marco del Programa Nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) y también del Programa (PIAL, 2011), de una forma u otra siguen presentes en algunas de sus áreas, los imaginarios tradicionales y/o modelos mentales, que como parte de la cultura predominante, influyen en que durante la implementación de las políticas de Ciencia e Innovación se puede tender a menospreciar o subvalorar, por ejemplo, el papel protagónico de los CUM en los escenarios municipales (García Cuevas, González Pérez, & Fernández González, 2016).

En Cuba, como ocurre en América Latina y el Caribe, ha sido frecuente la ausencia de demandas directas a la investigación universitaria por parte del sector productivo y, no siempre las agendas de investigación y formación que se definen, habitualmente pensando en la dinámica de los diferentes sectores y territorios, consiguen construir puentes fructíferos y estables con ellos.

Todo esto ocurre a pesar de que, en los Sistemas de Evaluación y Acreditación Universitaria, no solo en Cuba, se considera la variable de pertinencia e impacto social como unos de los valores a los que se le atribuye mayor relevancia en la evaluación institucional. Esa pertinencia social se obtiene a través de la planificación estratégica de las IES y del sistema universitario en su conjunto (García Cuevas, González Pérez, & Fernández González, 2016), (Naranjo Pérez, Mesa Espinosa, & Pérez Martínez, 2014), (Fernández Lamarra & Coppola, 2014), (Días Sobrinho, 1995), (Díaz Rodríguez, 2016).

La desconexión aludida probablemente se deba, en parte, a que han prevalecido enfoques en la implementación de las políticas de ciencia y tecnología, que no han dado los resultados deseados. Uno de ellos es el modelo cognitivo basado en la oferta de conocimientos que predomina, tanto en la gestión de la ciencia y la tecnología, como en la propia gestión de la formación del profesional y en la extensión. En la mayoría de las IES, predomina la actividad formativa sobre la extensión y la investigación, desaprovechando que existe un vínculo natural de interrelación que siempre está presente en todas las funciones sustantivas de la Universidad. Ni yuxtaposición, ni complementariedad, sino la integración que emana de su objeto: el conocimiento.

Y cuando esto ocurre, es por la fragmentación funcional de la estructura organizacional de las IES y el insuficiente uso de la misión y la visión inmersas en la planificación estratégica, como la brújula para el diseño de los programas, proyectos y las actividades universitarias, por falta de un pensamiento corporativo crítico y de un mapa estratégico que identifique la interrelación y desarrollo de todos sus procesos. Excepcionalmente, algunos los directivos entrevistados han señalado que la planificación tiene una importancia media para la institución debido, principalmente, al asincrónico avance de estas actividades en las distintas áreas y a las dificultades que implica el cambio de la cultura de trabajo, frente a formas ya arraigadas por la Dirección por Objetivos (Almuíñas, Stubrin, Moltó, & Pérez Centeno, 2019).

Desde estas perspectivas, se analizó la documentación de trabajo de la UG

y la valoración de los resultados, desde la observación de los procesos de aprobación y evaluación de los objetivos organizacionales en los dos últimos cursos: 2017-2018, 2018-2019, hasta la evaluación parcial del curso académico 2019-2020. En el proceso de planificación se hizo la reflexión estratégica, se describió, pero no se elaboró el aparato necesario para su asimilación como el BSC o el mapa estratégico para visualizarla cuando fuera necesario. Tal parece que en las definiciones se presentaron a los conceptos de manera inerte, sin reflejar su dinámica y la necesidad de introducir los cambios necesarios desde la reflexión del proceso de instrumentación en correspondencia con las condiciones objetivas. La valoración del proceso de superación y preparación de cuadros y directivos sobre la base de los resultados de la observación del comportamiento de algunas áreas académicas en el proceso de planeamiento por algunos miembros del equipo del proyecto, así como de las entrevistas a directivos y funcionarios (decanos y jefes de departamentos; asesores de vicerrectorías) revelaron la necesidad de valorar algunos aspectos de la dirección estratégica y el uso de herramientas gerenciales en la formación de los directivos.

En la UG ya se ha desarrollado un modelo de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes (Buenaventura, Castells, & Planes Cumbá, 2018) que, de una forma u otra, sus propuestas se están implementando en el Plan de superación de los directivos. Sin embargo, el contenido que menos se ha tratado con efectividad es el uso de técnicas y herramientas gerenciales aplicadas según la naturaleza de la UG.

2. La dirección estratégica de las Instituciones de Educación Superior y el uso de las herramientas de gestión apropiadas

La idea de Drucker (1999), acerca de que “especialmente en el caso de las universidades es evidente, cuan atrapadas se encuentran estas organizaciones en las estructuras del siglo XIX” (p. 9). Este es el mayor estímulo para repensar la Universidad.

La dirección universitaria según los estudios desarrollados por (Arcelús, Rodríguez, & Salcido, 2016), (Castro Mbwini, 2016), (Cáceres S., 2012) se desarrolla en medida cada vez más extensa hacia una función de gestión con una marcada orientación al desarrollo estratégico, planificación y un sistema moderno de administración de la información, etc. Hecho que se

puede constatar en el sostenido trabajo de la Red Internacional de Dirección estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), desde su creación en el 2009 y el inmenso número de resultados científicos, de buenas prácticas que se han presentado en los 11 libros publicados y los artículos y ensayos en la Revista Estrategia y Gestión Universitaria (REGU). En el contexto que laboran los autores se ha podido observar, y constatar en documentos de trabajo, en las actividades de planificación y durante el desarrollo de actividades formativas como en las diferentes áreas de la UG se manifiestan:

- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización, debido a dificultades de entendimiento del lenguaje directivo/gerencial por parte de la comunidad universitaria;
- ausencia de nexo consciente entre la Estrategia de la UG y las acciones estratégicas, lo que conduce a resultados pocos eficientes e insuficientes logros y metas de alto impacto debido al encapsulamiento de la dirección estratégica y la dirección por objetivos, y
- insuficiente utilización de herramientas para la planificación, control y monitoreo de la gestión, apoyado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Además, algunos de estos aspectos y otros no mencionados se pudieron constatar en los resultados finales de la Investigación conjunta (Almuiña Rivero, 2018), donde se estudió el proceso de planificación estratégica en varias IES del MES, por lo que se pueden considerar como una regularidad. No obstante, los resultados de la investigación conjunta han mostrado que algunas IES cubanas y también, latinoamericanas muestran avances importantes en la gestión de los procesos y sus resultados que dan cuenta de un marcado liderazgo en la utilización de herramientas de gestión, incluyendo a la planificación estratégica. Los trabajos de (Carballo Ramos & Ascuy Morales, 2016), (Naranjo Pérez, Mesa Espinosa, & Pérez Martínez, 2014), (Almuiñas, Stubrin, Moltó, & Pérez Centeno, 2019) reflejan estas tendencias.

La autonomía universitaria implica para las IES el cumplimiento de su misión, a través de acciones en las que subyace la Responsabilidad Social Universitaria, lo que significa que la misma encuentre legitimación y respaldo no solo en la conceptualización y actuación de sus propios actores, sino en la sociedad en la que la universidad materializa sus objetivos. Es preciso comprender que el concepto de autonomía académica, desde el surgimiento del modelo

universitario alemán según (Noorda, 2013), (Clark, 1991) se ha convertido en una de las creencias heredadas por los profesores universitarios. Hecho reconocido por los autores Fernández Lamarra & Coppola (2014), cuando señalan que:

Uno de los más importantes desafíos -de la dirección estratégica- consiste en lograr la articulación de los procesos de (auto) evaluación basados en los conceptos de mejora, autonomía y libertad académica, con las prácticas de acreditación orientadas al control, a la regulación, a la conformidad con normas externas (evaluación institucional). (p.145).

Ahora bien, autonomía universitaria no significa aislamiento, presupone solamente: administrar por el entendimiento propio, a partir de la responsabilidad social, el criterio formado, el pensamiento reflexivo, la coherencia, la imaginación anticipada y la aceptación de las probables consecuencias de las decisiones y los actos para alcanzar sus objetivos organizacionales, en función del cumplimiento de su misión social. Al respecto Clark (2001), señala:

Las universidades necesitan la autonomía, pero ellas también necesitan desarrollar un liderazgo emprendedor para darle a la autonomía un uso efectivo (...). No implore autonomía a menos que usted tenga la intención de sacar provecho de ello para hacer su universidad una mejor institución universitaria. (p. 19).

Es decir, la esencia de la autonomía es, según los autores del artículo, la capacidad de uso del pensamiento crítico y el enfoque prospectivo en la definición de la misión, la visión y las acciones estratégicas para alcanzar los objetivos-metas identificados en conformidad con el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, las normas del control interno y el propio reglamento interno de la IES. En este no debería faltar el pensamiento crítico sobre la naturaleza y funciones de la Universidad como organización social.

El modelo mental (la mentalidad o the mode of thinking se reconoce como conjunto de creencias y costumbres que conforman el modo de pensar, enjuiciar la realidad y actuar de un individuo o de una colectividad, que se revela del análisis de nuestra realidad y del estudio de las obras de otros autores sobre la formación del directivo (Abdala, 2014) (Buenaventura, Castells, &

Planes Cumbá, 2018; Castro Mbwini, 2016) (Castro-Mbwini, Iglesias-León, & Pérez-Padrón, 2015), (Enos, 2003), (Lennox Terrion, 2006), y se considera predominante durante el diseño y la elaboración de un plan de formación, capacitación o superación del personal y que hay que transformarla.

En una organización se manifiesta la cultura en varios niveles o estamentos: el individual, el grupal y la organizacional. Ideas que se resaltan por (Chiavenato, 2009) y (Robbins & Judge, 2009), al hablar del comportamiento organizacional y el rol de la cultura como uno de los factores fundamentales para el cambio, según las ideas de Schein (Schein, 2002).

No hay duda de que una parte de los académicos que ocupan cargos directivos privilegian el liderazgo en su disciplina, y restan importancia a las responsabilidades de gestión/administración universitaria, la cual consideran como una carga para su actividad científica, y con poca motivación para auto-transformarse en este campo cuando tienen que asumir el rol de directivo, pues por lo general este no se considera como una carrera profesional. Pese a ello, las prácticas de dirección estratégica de algunas áreas de la IES, muestran un mejor desarrollo que otras. Las diferencias entre ellas evidencian que hay factores subjetivos o culturales que están incidiendo en su gestión. Algunos de tipo conceptual y otros procedimentales o instrumentales de los directivos acerca de la dirección estratégica. ¿Será necesario asumir la necesidad de transformar la cultura organizacional para garantizar que los “ideales de autonomía y libertad académica” que sustentan el imaginario de muchos académicos se conviertan en fortaleza para el cambio en la gestión universitaria? (Aguilar Hernández, 2002).

Los autores consideran que el concepto de cultura universitaria o académica, es trascendental para dirigir y generar las transformaciones que necesitan las IES. Hay dos motivos para sustentar esta idea. El primero, compartir la valoración crítica que hace Clark acerca de las premisas para tener una universidad innovadora, quien al identificar cinco factores, de los cuales tres de ellos tienen que ver con la cultura universitaria de los directivos: el dominio del arte de dirigir, el estímulo del núcleo académico y el logro de una cultura emprendedora/innovadora en la Universidad como premisas para el logro de la pertinencia organizacional ante las actuales y futuras demandas sociales de su entorno.

Además, afirma Clark (1991) sobre las universidades públicas:

Las principales entidades sociales tienen siempre un aspecto simbólico, una cultura, así como una estructura social, ciertos relatos y creencias compartidas que coadyuvan a que los participantes definan quiénes son, qué hacen, por qué lo hacen y si ello les implica un infortunio o una bendición (...). Las organizaciones y sus componentes son productores naturales de subculturas, puesto que colocan en la misma nave a sus miembros, los confrontan con los mismos problemas ineludibles, los obligan a arreglárselas con las mismas fuerzas y los mismos tipos de personas. (p.113)

En esta misma línea de pensamiento, Clark (2001) sugiere tener presente la función, esencialmente, integradora y proveedora de identidad de la cultura organizacional. Una cultura de compromiso y responsabilidad social que genere una política viable de gestión de calidad y cree confianza en la gente y, a su vez, engendre entusiasmo y una dedicación sostenida, a través del trabajo individual y en equipo sería lo ideal. La universidad la necesita, solo que hay que reconocerla, perfeccionarla o crearla. (Clark, 2001) (Alarcón Ortiz, 2016), (European University Association, 2006).

Es por eso que en la actualidad, y como parte del proyecto, uno de los autores del trabajo (Ferrer), desarrolla su investigación doctoral sobre el tema “El desarrollo de la cultura organizacional en la Facultad de Educación de las Instituciones de Educación Superior cubanas”, la que se justifica con la idea de que si no se transforma la cultura, entonces no se podrá reducir el gap existente entre el conocimiento que genera la planificación estratégica (habilidades conceptuales) y la efectividad de su aplicación (habilidades técnicas) en la gestión.

No se puede obviar que, cronológicamente, la dirección estratégica llega a las IES con una conceptualización casi acabada y muchas veces asimilada de manera mecánica, y, por lo tanto, los efectos reales de su aplicación inadecuada en la gestión no pueden producir los resultados deseados. Se perciben diferencias específicas, aunque esenciales entre las unidades académicas de la UG. Luego, se puede decir que una dirección trascendental del comportamiento de los directivos se asocia a ciertos aspectos vinculados a los medios de apoyo, como soporte de artefacto de mediación del sistema de gestión, fundamentalmente, dirigido a la transformación cultural y al liderazgo en las IES a través de las acciones formativas basada en la modalidad de investigación acción en el estudio de casos reales.

La idea de utilizar la investigación-acción participativa se ha sustentado en el argumento de que si este tipo de investigación acción en realidad es un proceso de aprendizaje activo, y por otro lado, la dirección estratégica y el uso de las herramientas de gestión en la Universidad se pueden enmarcar, por su esencia, en un proceso de gestión del conocimiento organizacional que se pretende concretar en acciones reales, aspectos conceptuales de determinado nivel de abstracción sobre el objeto de dirección (la universidad) que permitan un mayor control sobre la información disponible para la toma de decisiones que dependen del aprendizaje individual.

La experiencia indica, que una de las mayores debilidades en los procesos desarrollados es el manejo de la información histórica de las instituciones que se integraron para fundar la nueva UG. El tránsito de enfoques burocráticos y directivos hacia otros más avanzados y participativos de la dirección estratégica requiere de líderes y cultura organizacional de nuevo tipo para una gestión de procesos más efectiva. Una planificación efectiva tiene que lograr que los activos intangibles de las IES se transformen en resultados tangibles (indicadores de impacto) para la sociedad.

3. El Balanced Scorecard: objeto y herramienta para la preparación y superación de los directivos

El Balanced Scorecard es un sistema, una metodología o una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton, (Kaplan & Norton, 1996), que permite poner en práctica las iniciativas que conducen a la mejoría del desempeño organizacional. (Carballo Ramos & Ascuy Morales, 2016), (Naranjo Pérez, Mesa Espinosa, & Pérez Martínez, 2014). Su uso va a permitir que la misión y las estrategias definidas para las organizaciones se mantengan vivas y alineadas, al mismo tiempo que permite identificar y establecer prioridades en las mejorías de los procesos, bien como identificar y adoptar las mejores prácticas utilizadas por otros.

Siguiendo esta misma idea, se asume que el enfoque de dirección estratégica introducido por el MES en las IES en las dos últimas décadas, ha mostrado que uno de los principales problemas presentados es el alineamiento estratégico de su gestión y el insuficiente uso de los indicadores. En ellos, se revelan dos posibles causas: la primera, el solapamiento de la dirección por objetivos con la dirección estratégica, es decir, siguen predominando en los directivos

los preceptos de una dirección por objetivos mal instrumentada y por no comprender o reconocer que la dirección estratégica contiene en sí a la DpO, al igual que debería considerar los aspectos relacionados con el control interno y la gestión de la calidad desde la propia elaboración de las estrategias, y la otra, se relaciona con uso inadecuado de herramientas gerenciales apropiadas para la efectiva definición e implementación de las estrategias elaboradas en la planificación estratégica, la cual se entiende como el proceso coordinado y sistemático de elaboración de un Plan Institucional de la Universidad con el propósito de optimizar su capacidad potencial y garantizar estrategias que sean bien pensadas y apropiadas a la UG.

Los autores reconocen que una de las vías más efectivas para adaptar a la UG a las nuevas exigencias de la sociedad, es prestar atención y explorar todas las posibilidades para la implementación de uno de los conceptos gerenciales más divulgados y aplicados en la práctica administrativa actual tal como es el Sistema del Balanced Scorecard-(BSC) y el Mapa Estratégico en las IES (Senaratha & Patabendige, 2015), (Cáceres S., 2012), (Eftimov, Trpeski, Gockov, & Vasileva, 2016).

La propuesta entonces derivada del proyecto en ejecución es desarrollar un programa de formación dirigido a los directivos: “El BSC y la DPO en la gestión integrada de la DE”, que abarca temas como, la gestión estratégica de la universidad (el problema); el control interno y la normatividad de los procesos; la calidad en la Universidad; el BSC: herramienta de gestión enfocada en el alineamiento estratégico de la Universidad; la gestión por proyectos en la Universidad, vía implementación óptima y efectiva de las estrategias.

Conclusiones

El desarrollo de un liderazgo efectivo en todos los estamentos universitarios apoyado en el uso del BSC juega un papel fundamental. Ello, ante todo, recaba: organizar un proceso consciente de influencia en los miembros de la comunidad para que intenten, de forma voluntaria y entusiasta, lograr las metas de su unidad académica y tributar a los objetivos estratégicos de la UG. Los cuadros directivos y, en especial, sus máximos dirigentes, deben erigirse en catalizadores de la acción de todas las áreas en la solución de los problemas de la comunidad universitaria y del desarrollo local; el desarrollo de capacidades

prospectivas y crear alternativas teniendo en cuenta las condiciones concretas del entorno en que se desenvuelve su gestión; la comprensión de que la dirección de la universidad es, en última instancia, una actividad interpersonal, por lo que un liderazgo efectivo, con adecuadas habilidades de comunicación, poder de convocatoria e implicación resulta vital; y la construcción y uso del BSC, así como del mapa estratégico en la planificación estratégica se convierten en herramientas de valor teórico-práctico para identificar las necesidades de capacitación de cuadros y directivos, al mismo tiempo que se utilizan como objeto de aprendizaje individual y organizacional a través de un proyecto de investigación-acción de intervención formativa.

Referencias bibliográficas

- Ley 1306/76 de la República de Cuba. (1976). Gaceta Oficial República de Cuba. La Habana, Cuba.
- Constitución de la República de Cuba (2019). La Habana: Editora Política.
- Aguilar, M. (2002). La profesión académica como objeto de estudio. *Ciencias Sociales*, 63-77.
- Alarcón, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. (Conferencia inaugural). 10mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016. La Habana.
- Almuiñas, J. L. (2018). La práctica de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior: un análisis comparado. La Habana: CEPES – Universidad de La Habana.
- Almuiñas, J. L., Stubrin, A., Moltó, M., & Pérez Centeno, C. (2019). ¿Cómo se planifica en las universidades de la Red de dirección estratégica en la educación superior y la Asociación de Universidades de grupo Montevideo? Managua, Nicaragua: UNI.
- Arcelús, E., Rodríguez, P., y Salcido, B. (2016). Gestión del conocimiento-investigación y la transferencia del conocimiento en la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. En M. Moreno. Evaluación por la innovación y la responsabilidad social universitaria. Durango, México: Editorial Martínez, 175-194.
- Bonicatto, M. (2017). Gestión estratégica planificada (GEP). Un método para la gestión en organizaciones públicas. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Buenaventura, L., Castells, G., y Planes, P. (2018). La formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios: alternativa para su mejoramiento profesional. *Didasc@lia: Didáctica y Educación* Vol. IX. Año 2018. Número 6, Octubre (Edición Especial), 35-53.

- Cáceres, C. (2012). *Gobernabilidad y estructura organizacional en Universidades: factores críticos para la planificación estratégica e implementación del cuadro de mando integral*. Santiago de Chile: Consejo Superior de Educación. Universidad de Chile.
- Carballo, E., y Ascuy, A. (2016). *Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. Relaciones para su sistematización en la ÚNICA*. Congreso Universidad Vol. 5, No. 2.
- Castro, D. I. (2016). *Propuesta de formación de directivos académicos para gestionar el modelo educativo*. Revista Conrado [seriada en línea], 12 (55), 68-75.
- Castro-Mbwini, D., Iglesias-León, M., & Pérez-Padrón, M. (2015). *Reflexiones sobre la formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario en la UNIB.E*. Qualitas, Vol. 10, 85-105.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da E. Ciudad México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Clark, B. (1991). *El sistema de Educación Superior. Una visión comparada de la organización académica*. Editorial. Azcapotzalco, México: Nueva Imagen /la Universidad Autónoma Metropolitana.
- Clark, B. (1997). *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*. México. (M. A. Porrúa, Trad.) México: UNAM.
- Clark, B. (2001). *The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement*. (P. Service, Ed.) Higher Education Management-Education and skills, 13(2), 9-24.
- Consejo Superior de Universidades (1962). *La Reforma de la Enseñanza Superior en Cuba*. Documentos. La Habana, Cuba: Colección.
- Cortadellas, J. y Mindreau, E. (1999). *Servir a la sociedad*. En CINDA-ALFA, *Manual gestión estratégica universitaria: procesos administrativos y financieros*. Santiago, Chile: Proyecto ALFA-CINDA, 51-78.
- De Sousa, B. (2008). *La Universidad en el Siglo XXI. Para una reforma Democrática y Emancipadora de la Universidad*. Caracas: Colección Educación Superior.
- Delgado, D. y Galarza, J. (2013). *Análisis crítico de la gestión del proceso de formación de másteres en la Escuela Latinoamericana de Medicina*. Revista Gestión Estratégica, Vol. 1., No. 1, Ciego de Ávila.
- Días, J. (1995). *Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa*. São Paulo: Cortez Editora.
- Díaz, M. A. (2016). *Enseñanza superior como bien público: perspectivas para el centenario. Una mirada hacia el futuro de la Educación Superior - 25 años de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo*, Montevideo, 90.

- Eftimov, L., Trpeski, Gockov, G., y Vasileva, V. (april-june de 2016). Designing a Balanced Scorecard as strategic management system for higher education institutions: a case study in Macedonia. *Ekonomika*, 62(2), 29-48.
- Enos, M. K. (2003). "Informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency". *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14(No. 4), 369-87.
- European University Asociation (2006). Quality culture in european universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture Proyect 2002-2006. Bruselas, Bélgica: EUA.
- Fernández, N., y Coppola, N. (2014). Reflexiones sobre las prácticas de evaluación en la educación superior: la evaluación institucional y de la función docente en el marco de la planificación estratégica.
- García, J. L., González, M., y Fernández, A. (2016). Integración y Desarrollo Local en Cuba. En C. d. Autores, *La innovación en la gestión universitaria (Experiencias y alternativas para su desarrollo)*, 111-127.
- Guajardo, C. (2018). Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018. Caracas: UNESCO-IESALC.
- Guevara, E. (2 de marzo, 1960). El papel de la Universidad en el desarrollo económico de Cuba. (Charla en la Universidad de La Habana). (P. P. cubanos, Ed.) Recuperado de <http://www.rebellion.org/che.htm>
- Guevara, E. (2012). El papel de los estudiantes de tecnología en el desarrollo industrial del país. Conferencia a los estudiantes de la Facultad de Tecnología en la Universidad de La Habana. En *Retos de la transición socialista en Cuba (1961-1965)*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 55-80.
- Koontz, H. W. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. La Habana: Félix Varela.
- Henríquez, P. (2018). Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018. Caracas; Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba: UNESCO-IESALC.
- Ingenieros, J. (1920). *La Universidad del Porvenir*. Buenos Aires, Ateneo. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr, C. (1982). *The Uses of the University*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982, (3ra ed.). Cambridge: Harvard University Press, 152.
- Kholomogorova, A. (2016) (In Russ., abstr. in Engl.). Significance of Cultural-Historical Theory of Psychological Development of L.S. Vygotsky for the Development of Modern Models of Social Cognition and Psychotherapy. *Cultural-historical psychology (Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya)*, Vol.12v, 58-92.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008.). *Administración. Una perspectiva global*. 12a EDICIÓN, Ed. Félix Varela. La Habana.
- Lennox, J. (2006). The impact of a management training program for university for university administrators. *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 2(DOI: 10.1108/02621710610645153), 183-192.
- López, J. C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Revista Panorama Administrativo*, Año 4(8), 89-110.
- Mazo, G. d. (1941). *Reforma Universitaria y Cultura Nacional*. Buenos Aires: Raigal.
- MES (2019). *Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior 2020*. La Habana.
- Miklos, T. (1993). *Planeación Interactiva: Nueva estrategia para el Logro Empresarial*. México, D.F.: Edición Limusa.
- Míndreau, E. (2014). *La universidad desde adentro: características, comportamiento y gestión*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Naranjo, R., Mesa, M., y Pérez, A. (2014). Procedimiento metodológico para la gestión de la calidad de la Estrategia institucional en la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”. Editorial de la UJED. México.
- Noorda, S. (2013). Academic Autonomy as a Lifelong Learning Process. *Leadership and Governance in Higher Education*, Volume No. 4, 1-16.
- Núñez, J. (2019). *Universidad, conocimiento y desarrollo: nuevas encrucijadas. Una lectura desde ciencia, tecnología y sociedad*. (J. A. Baujin, Ed.) La Habana, La Habana, Cuba: Editorial UH.
- Núñez, J. R. (s/f). *Universidad y Desarrollo Local. Sobre los motivos de esa agenda y los marcos conceptuales para asumirla*. En C. D. AUTORES, *Gestión institucional y académica en las instituciones de educación superior de América Latina. Problemas y desafíos*. Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería. 28-39).
- Orozco, L. E. (2015). El concepto de universidad y su devenir frente a la exigencia actual de pertinencia social. *Revista de la Universidad de La Salle*, (67), 31-58.
- PIAL (2011). *Evaluación de impacto del Programa de Innovación Agropecuaria Local de Cuba*. La Habana: Editorial INCA.
- Pichs, B. M., Hernández, D. y Benítez, F. (2010). *La nueva universidad cubana y su gestión integrada en las Sedes Universitarias Municipales*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Pogolotti, G. (2020). *Civilización y barbarie*. Granma, 4.
- Puig, Y. (2020). *Gobierno y ciencia, codo a codo también en la producción de alimentos*. Periódico Granma, 5.

- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Ciudad México: Pearson Educación.
- Schein, E. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Pueblo y Educación.
- Senaratha, S., y Patabendige, S. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (172), 278-285.
- Stoner, J. (2009.V Edición). Administración. Habana, Cuba: Félix Varela. La Habana.
- Tünnennann, C. (1998). La Reforma universitaria de Córdoba. *Educación Superior y Sociedad*, 9(1), 103-128.
- Universidades, C. S. (1962). La Reforma de la Enseñanza Superior en Cuba. Colección. La Habana, Cuba.
- Willert, S., y Keller, H. D. (s.f.). Academic Vocational Training: Bridging the gap Between Educational Space and Work Space. "The Electronic Journal of Knowledge Management", 9, 168-180.
- Yek, T. M. (25 al 29 de noviembre, 2007). Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore. Conference AARE, Fremantle.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR COMO BASE EN LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO UNIVERSITARIO

- Andrés Ferrer Castillo – Máster en Dirección, Profesor Auxiliar, Universidad de Guantánamo, Cuba, aferrer@cug.co.cu
- Raúl Hernández Heredia - Profesor Titular, Universidad de Guantánamo, Cuba, raul@cug.co.cu
- Pedro Planes Cumbá - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Auxiliar, Universidad de Guantánamo, Cuba, planes@cug.co.cu

Resumen

El siglo XXI está siendo identificado por un vertiginoso desarrollo de las ciencias, lo que requiere de una nueva mirada en la formación de los profesionales, dirigida hacia la formación, consolidación y desarrollo de la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior. La unificación de criterios a nivel global sobre el desarrollo de las instituciones universitaria hace que el proceso de gestión se perfeccione, y todo ello requiere que la universidad trabaje para lograr conformar una cultura organizacional sustentada en sólidos valores compartidos, que permita alcanzar los resultados deseados que exige el cumplimiento de su misión. En el presente artículo se presenta, desde las perspectivas de los autores y sustentado el criterio de otros autores de reconocido prestigio científico, la cultura organizacional como tipo particular de la cultura de la sociedad y sus elementos constitutivos, con el propósito de analizar este importante aspecto en el contexto de las instituciones de educación superior en Cuba.

Palabras clave

cultura, organización, cultura organizacional, gestión universitaria.

Abstract

The 21st century is being identified by a vertiginous development of science, which requires a new look at the training of professionals, directed towards the formation, consolidation and development of the university's organization culture. The unification of criteria at a global level on the development of university institutions makes the direction process perfect, all of which requires the university to work to achieve an organizational culture based on strong shared values, which allows to achieve the results desired that demands the fulfillment of its mission. In this paper, the author's criteria of recognized scientific prestige, the organizational culture as a particular type of society's culture and its constituent elements with the purpose of analyzing this important aspects in the context of higher education institutions in Cuba.

Key words

culture, organization, organizational culture, university management.

Introducción

La necesidad de elevar la efectividad de las Instituciones de Educación Superior (IES), por su responsabilidad en la formación de los profesionales que demanda la sociedad, exige, entre otras condicionantes, del desarrollo de la cultura organizacional que sirva de contexto favorable, mediante una gestión adecuada de los directivos, al óptimo desenvolvimiento de los procesos sustantivos y de apoyo que en ellas tienen lugar.

La formación, desarrollo y consolidación de la cultura organizacional es un fenómeno de naturaleza social que concierne a la actividad del factor humano dentro de las organizaciones, por lo que es preciso destacar la trascendencia del rol de los directivos. Cuanto mayor desarrollo tenga la cultura de la organización

(portadora de atributos positivos favorecedores del desarrollo organizacional), tanto mayor es el compromiso de sus miembros con los valores que la identifican y, por consiguiente, más difícil de cambiar. Por el contrario, las culturas con menos desarrollo son más fáciles de cambiar. El cambio cultural sugiere que los directivos deben asumir papeles positivos que marquen el tono de su conducta, crear nuevas historias, símbolos, y rituales para sustituir las actuales, seleccionar, promover y apoyar personas que adopten nuevos valores, rediseñar los procesos de socialización y alinearlos con los nuevos valores.

La cultura organizacional ha sido un objeto ampliamente estudiado en la literatura sobre dirección, especialmente, en la dirección de las organizaciones empresariales. Entre los autores que han desarrollado trabajos e investigaciones sobre esta temática se pueden mencionar a Aguilar (2005); Andrade (2004); Druker (1993); Goldsmirth (2001); Keith (1992); Leyva (2008); Lucas (2004); Menguzzatto (1991); Pettigrew (1979); Rodríguez, (2001); Schein (1985); entre otros, en el caso de Cuba se han destacado Trelle (2001); Alabart (2002); Portuondo (2005); Bauza (2010), entre otros. Todos, de una manera u otra, han conceptualizado la cultura organizacional y han estudiado elementos relativos a su desarrollo en este tipo de organizaciones.

El estudio de la cultura organizacional en las instituciones educacionales, especialmente, en las universitarias, no ha tenido el mismo nivel de desarrollo. No obstante, autores foráneos y nacionales como Agudelo (2011), Bartell (2003), Bauza (2005), Cano (2003) y Perazzo (2000), han realizado aportes de significación referidos a identificar los elementos culturales que prevalecen en este tipo de instituciones, tales como: los símbolos, los ritos, las creencias, las normas, las ceremonias, los artefactos, los valores: libertad, igualdad, democracia, integridad, honestidad, crecimiento, justicia y tolerancia; se declara además, que la cultura organizacional permite a las organizaciones educativas su supervivencia y adaptación al medio que la rodea y, promueven y garantizan los cambios necesarios para estas instituciones; en el caso de las IES cubanas se plantea, de manera general, que para que estas tengan un proceso de mejora continua en el fortalecimiento de su cultura organizacional, resulta preciso trazar estrategias institucionales que impulsen su desarrollo.

Los estudiosos de la cultura organizacional, como objeto, coinciden en reconocer la existencia de una relación de dependencia entre el desarrollo y consolidación de la cultura organizacional, que según Robbins (2001), se expresa como “modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización” y la efectividad,

intencionalidad y coherencia de la gestión de los directivos institucionales en función de este propósito (p. 24). Es insuficiente, sin embargo, la presencia en la literatura especializada, en particular, la que se centra en el estudio del objeto en las organizaciones educativas, de propuestas teóricas y metodológicas que expliquen y modelen el cómo desplegar una gestión de dirección efectiva en función del desarrollo y consolidación de la cultura organizacional en las instituciones educativas, especialmente, en las de nivel superior dedicadas a la formación de los profesionales para el sistema educativo.

El presente artículo tiene el objetivo de analizar los componentes o elementos constitutivos de la cultura organizacional, como base en la formación del directivo en la educación superior, aspecto importante que requiere de la atención de los estudiosos de la gestión universitaria.

Desarrollo

Los finales del siglo XX y los inicios del XXI han presentado al hombre cambios que se materializan en todas las esferas de la vida: económica, social, política, culturales, en los modos de vida y convivencia, en las concepciones del mundo, en la psicología, en fin, en cada esfera humana. Considerando que el ser humano, en su carácter social, se ha desarrollado desde la interacción, descubriendo en el trabajo coordinado la posibilidad de satisfacer sus necesidades, garantizando su subsistencia, paulatinamente, ha construido un mundo de organizaciones, e históricamente ellas han tenido diversas formas: pensar en relaciones humanas, en actividades sociales, en la vida cotidiana en general, es pensar en organizaciones, porque ellas son el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad.

Considerar las IES como organizaciones que cambian y se desarrollan, sistemáticamente, en busca de perfeccionar su objeto social, conduce a plantear la necesidad de sistematizar los fundamentos teóricos sobre el concepto de Cultura Organizacional, básico en la elaboración del marco teórico de las investigaciones que se desarrollen sobre el proceso de dirección de dichas instituciones.

Un punto de partida en el trabajo en la parte que corresponde a la sistematización del concepto son los referentes y concepciones generales sobre la cultura, lo que tiene que ver con el hecho de que la cultura organizacional, es un concepto limitado del concepto cultura.

Analicemos del concepto de cultura los rasgos esenciales, es decir, lo que tiene que ver con los elementos componentes de la cultura, lo cual será útil para poder identificar los elementos constitutivos de la cultura organizacional como un tipo particular de cultura.

Iniciemos por el significado de cultura que aparece en el diccionario enciclopédico Compact Océano, donde se señala que cultura es:

Desarrollo intelectual o artístico. Civilización. Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad. Conjunto de las producciones creativas del hombre que transforman el entorno y este repercute a su vez modificando aquel. Producción intelectual o material creada por las capas populares de una sociedad. Comprende el folclore, el mito, la leyenda, la fábula, las comisiones y la música popular, la artesanía y la indumentaria. (p. 272)

El aporte del marxismo en el análisis de la cultura, es que la misma se entiende como el producto de las relaciones sociales en la producción material y espiritual, como un fenómeno que no está desligado del modo de producción de una sociedad. Asimismo, la considera como uno de los medios por los cuales se reproducen las relaciones sociales de producción, que permiten la permanencia en el tiempo de las condiciones de desigualdad entre las clases (Marx, 1973).

La mayoría de los autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden en relacionar la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1985), señala que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes” (p. 92). Por otra parte, la definición sobre cultura está identificada con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Schein, (1990), se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración), y d); prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza, porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Con el estudio de los conceptos anteriormente descriptos, los autores del artículo sintetizan que la cultura, impide o favorece el cambio; tiene un carácter universal y asume la definición marxista, al condicionar la cultura con los fenómenos socio-económicos.

Un concepto limitado del concepto cultura es el de cultura organizacional, encontrando en la literatura consultada que los principales elementos que han sido objeto del estudio sobre la cultura organizacional se relacionan con:

- la definición de la cultura organizacional como tipo particular de la cultura de la sociedad;
- los elementos (componentes) constitutivos de la cultura organizacional;
- Los tipos de cultura organizacional;
- la importancia de la cultura organizacional para el desarrollo de la organización: su papel, su función;
- la formación y el desarrollo de la cultura organizacional, y
- los factores que contribuyen en el desarrollo de la cultura organizacional.

En este sentido, resulta paradigmática la concepción teórico-metodológica que sostiene Schein (2009), quien define la cultura organizacional como:

El conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo

suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Reconoce en ella diferentes niveles, que define como: nivel de artefactos visibles, nivel de los valores y nivel de las presunciones subyacentes básicas. (p. 25)

Estos niveles tienen carácter jerárquico y están estrechamente articulados, de manera que al modificar uno de ellos, se deben producir progresivamente cambios en los demás: al aparecer cambios en los artefactos, se modifican los valores y, a más largo plazo, se pueden llegar a modificar las presunciones. Este proceso también puede generarse en el sentido contrario, aunque, por lo general, son los más “superficiales” los de mayor dinamismo.

Para Schein (1985), son los componentes menos visibles de la empresa, las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización, los que definen las manifestaciones más visibles, como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas o la selección de los productos que la empresa ofrece.

En efecto, las creencias, que se encuentran al nivel más alto de abstracción y que suelen estar organizadas en universos simbólicos en la sociedad y en las organizaciones son los significados de sentido común que se dan por supuestos sin necesidad de reflexión ulterior. Se explicitan en los supuestos tácticos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, las creencias, las presunciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como: logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza, organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen

sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Keith, (1996), presupone que la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Para Robbins (1990), la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

En el contexto nacional, Leyva (2008) considera que la cultura organizacional para la comprensión de la dinámica de las entidades es un factor que cada vez cobra mayor importancia. A esta tendencia no escapan las organizaciones educativas y la especificidad de su actividad, el crecimiento humano y el enraizamiento de la cultura en su más amplia acepción. Asumir que la tarea esencial de los centros de enseñanza superior es precisamente este desarrollo, implica incluir en el estudio de su cultura el espacio docente - educativo y una forma específica de organizarlo (...). Dicho autor señala también que “una cultura organizacional coherente y generadora de cohesión permite alcanzar el éxito que no es solo la rentabilidad de los recursos empleados, sino también la formación de los aprendices” (p. 104).

Los autores del artículo identifican en las definiciones anteriores, que se toma como paradigma de la cultura organizacional a las creencias, los valores, las actitudes, el comportamiento, los ritos, normas, reglamentos, etc., de las personas en la organización, lo que hace suponer que solo se circunscribe hacia el interior de estas, pero la cultura organizacional va más allá de los límites de una organización, llega hasta el entorno y hace del entorno parte de la

organización, es la adaptabilidad de la organización al entorno. Alabart (2003), manifiesta que:

(...) La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y eficacia de la organización (...). (p. 15)

Es criterio de los autores, que estas definiciones están dirigidas a reforzar el significado de la interacción entre los miembros de la organización y el entorno, además del nexo de la cultura organizacional con el resto de los procesos internos y su proyección estratégica.

La obra y epistemología investigativa de estos autores, por su valor científico y flexibilidad en su aplicación sirven, en gran medida, como fundamentos y referencias para el estudio de la cultura organizacional en nuestro sistema socialista y su carácter humanista como paradigma.

De manera general, en un análisis de las definiciones abordadas, se refuerza la idea en cuanto a identificar la importancia de los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento organizacional, aun cuando algunos autores lo hacen desde una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, mientras otros prefieren profundizar en el liderazgo, los roles y el poder de los directivos como transmisores de la cultura de las organizaciones, aunque en la actualidad todos reconocen lo necesario de la adaptación externa e integración interna para que un grupo dado aprenda a enfrentarse con sus problemas y la solución de los mismos, lo que formará parte de la propia historia y el desarrollo de la organización.

Los autores del artículo interpretan lo referido anteriormente por otros autores, asumiendo y compartiendo una definición de cultura organizacional, que en su criterio caracteriza a las instituciones cubanas. Bauzá (2005), la define como:

el espacio donde se construyen los sentidos y significados, creencias, valores y comportamientos que se conforman entre los miembros de la comunidad universitaria, es la sucesión de eventos por los que

transita el proceso en tiempo y espacio, condicionados por una cultura global y un contexto que los haga expresiones únicas e irrepetibles de la totalidad. (p. 30)

Las organizaciones, como parte de los sistemas sociales, desarrollan su propia cultura, la cual inculca a los individuos los modelos de comportamientos relevantes para vivir en la sociedad; la función de la cultura de la organización es la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos. Vista así, la cultura de la organización, no es abstracta, sino real e importante para el logro de los objetivos, y además, a partir del conocimiento de sus particularidades, puede perfeccionarse, conociendo los elementos intrínsecos al comportamiento de las personas y de las funciones que realizan y de cómo la realizan.

Según Clark (1991): “Las organizaciones y sus componentes son productores naturales de subculturas, puesto que colocan en la misma nave a sus miembros, los confrontan con los mismos problemas ineludibles, los obligan a arreglárselas con las mismas fuerzas y los mismos tipos de personas” (p. 113).

Carolina (2012), expresa que la cultura organizacional sirve como marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Para el análisis del concepto de cultura organizacional, es necesario precisar que para los autores del artículo, ella está condicionada por la actividad de dirección en las organizaciones, y que no es un proceso espontáneo; está bien delimitado por lo que transmiten aquellas personas que dirigen la organización en cada uno de sus niveles estructurales, independientemente de los procesos espontáneos que suceden en la organización y en el entorno donde esté ubicada y de otras formas organizativas de las estructuras, los recursos humanos, materiales y financieros.

Analicemos el comportamiento de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en las IES, donde este fenómeno adquiere singularidad por la comprensión de sus miembros de la función formativa que tienen estas instituciones y su encargo en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura hacia la sociedad.

Esta valoración se evidencia en lo expresado por Cano, (2010), por tanto, aun cuando con el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional se logre comprensión acerca de los rasgos culturales que se manifiestan en una institución, su dinámica puede darse como un proceso natural y espontáneo en la medida en que sus miembros se integren y a su vez, se adapten al entorno; sin embargo, se hace necesario analizar este proceso desde su gestión, para hacerlo consecuente desde la perspectiva del funcionamiento de la organización y de establecer consideraciones más profundas sobre el desarrollo estratégico de la misma, sus factores permanentes o sus lógicas de base que aseguran la permanencia del grupo a través del tiempo y del espacio.

En sentido general, las organizaciones educativas, se han caracterizado (independientemente del nivel de enseñanza en que se especialicen) por actuar como escenarios que aseguran orden y reproducción de los sistemas sociales en que están inmersas. Si bien todo tipo de organización en una sociedad reproduce, en buena medida, la cultura a la que pertenece: las normas, valores y presunciones socialmente compartidas, la educativa ha tenido históricamente esta actividad como su misión fundamental, su encargo social, el objeto que justifica su existencia.

Las organizaciones de educación superior, las IES, comparten básicamente la misión que resulta distintiva de las organizaciones educativas; ellas deben de acuerdo con Horruitiner (2006): “preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad” (p. 6). Las IES van construyendo y asumiendo determinadas particularidades en función de cumplir con su misión en los diferentes períodos históricos, y en las distintas sociedades en que estén inmersas, reflejadas en la actividad básica de educar, que constituye el objetivo primario de su misión; de manera que, aunque las universidades no han dejado nunca de educar, las formas, procedimientos (incluyendo, los de carácter formal e informal) que generan para ello.

Pero, a la vez, han sufrido modificaciones: cambian, por ejemplo, las estructuras organizativas que se conforman para esta actividad, los medios que se priorizan para la enseñanza (en la actualidad, se priorizan los audiovisuales y más recientemente las denominadas tecnología de la información y comunicaciones - TICs), los contenidos a impartir y las formas de organización de estos también cambian (lo cual se refleja en los planes de estudio), la manera de concebir las interacciones que se establecen en el proceso educativo (la relación estudiante-

profesor ha sido y es actualmente objeto de análisis, sufriendo de hecho modificaciones e incentivando que aparezcan figuras con nuevas concepciones, como el caso del “tutor” en la educación superior).

Horrutiner (2006), sostiene que se destacan varios elementos que han sufrido cambios en las universidades, respecto a las formas tradicionales de estructuración y funcionamiento de éstas, y que las tipifican en la actualidad.

- masificación;
- pérdida de exclusividad como instituciones generadoras de conocimientos superiores (aparecen las llamadas “Universidades Corporativas”);
- disminución de la autonomía: han tenido que estrechar sus lazos (sociales, económicos, culturales) con la sociedad, concretando más su responsabilidad social, lo cual se ha manifestado en la aparición de instrumentos que validen su quehacer, que rindan cuentas a la sociedad. Las formas más frecuentes en ello son los procesos de evaluación institucional y acreditación;
- formación integral: las universidades se mueven cada vez más a la formación de valores y competencias, de profesionales creativos, capaces de asumir su autoeducación, independientes, capaces, además, de trabajar en equipos profesionales, y
- está cada vez más soportada sobre nuevos escenarios tecnológicos (TIC). Esto está introduciendo sensibles cambios en las universidades, fundamentalmente, en la forma de pensar de los profesores, para poder asumir cabalmente las nuevas tecnologías en los procesos sustantivos.

Estos elementos permiten ilustrar que las IES, si bien han mantenido la misión con la que surgieron como organizaciones y muchas de sus características distintivas, han sufrido y sufren también cambios significativos, determinados por la estrecha relación que mantienen con la sociedad, y las demandas que esta le impone, en tanto parte importante de su encargo social es precisamente garantizar la formación de profesionales competentes, y la competencia implica adecuación al contexto histórico social en que se desempeñan. No solo es necesario aceptar la dinámica interna del sistema, sino también reconocer que el contexto en el cual se desarrolla es parte integrante del organismo.

Teniendo en consideración las valoraciones anteriores, los autores del artículo

asumen el criterio de Bauzá (2010), que en las instituciones educativas, independientemente del nivel de enseñanza (inicial, medio, medio superior y superior), se desarrolla un proceso organizacional caracterizado por elementos portadores de su cultura, entre ellos están:

- actúan como escenarios que aseguran orden y reproducción de los sistemas sociales en que están inmersas;
- es el espacio de la socialización que trabaja con el conocimiento que la sociedad requiere para consolidarse en el tiempo;
- es una construcción histórica orientada a resolver el problema de la transmisión cultural hacia las nuevas generaciones;
- es reproductora y a su vez productora de cultura, formadora por excelencia de los miembros de cualquier sociedad, y
- es su relación con los saberes: el reconocimiento social de la escuela (acepción más difundida para las organizaciones educativas) como institución más legítima de transmisión del conocimiento.

Estas características demuestran que para la escuela como organización, y en particular, para la Universidad, es válido para las restantes organizaciones con que cuenta la sociedad en un momento histórico-social determinado.

Conclusiones

Del análisis de la literatura consultada se puede precisar que los principales elementos que han sido objeto del estudio sobre la cultura organizacional se relacionan con: la definición como tipo particular de la cultura de la sociedad, los componentes constitutivos, los tipos, la importancia para el desarrollo de la organización: su papel, su función, la formación y el desarrollo y los factores que contribuyen en el desarrollo de la cultura organizacional; el desarrollo de la cultura organizacional está asociado al perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior propiciando el desarrollo organizacional, al cambio y a la búsqueda de la excelencia en estas instituciones.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, A. (2005). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. Universidad Autónoma de Coahuila. México. Recuperado de http://gmje.mty.itesm.mx/a_aguilar.htm
- Agudelo, B. (2011). Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2354/1/65838A282.pdf>
- Alabart, Y. (2003). Contribución al diagnóstico de la Cultura organizacional en el sector empresarial holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. La Habana. Cuba.
- Andrade, H. (2004). Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Bauzá, et al. (2005). Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Ministerio de Educación Superior, Cuba. Folletos Gerenciales, abril.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
- Cano, P. y Bauzá, E. (2010). La cultura organizacional: su pertinencia en las universidades cubanas. Universidad de Las Tunas, Cuba, 2010, Universidad de Las Tunas, Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/cpbv.htm>
- Clark, B. (1991). El sistema de Educación Superior. Una visión comparada de la organización académica. Editorial. Azcapotzalco, México: Nueva Imagen /la Universidad Autónoma Metropolitana.
- Compact Océano. Diccionario Enciclopédico. Color. MCMXCIX Océano Grupo Editorial S.A.
- Davis, K. (1985). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Ediciones Revolucionaria.
- Drucker, P. (1993). Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas. Administración y Futuro. Ed los '90 en Adelante Sudamericana, Argentina, en Recuperado de <http://www.monografias.com>
- Fernández, J. (2010). Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria. Recuperado de <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/posjornadasinve/area1/Politicauniversitariapoliticaseducativaseinstitucionescolar/217-Fernandez-FEEyE.pdf>

- Horruitiner, P. (2006). La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Keith, D. (1992). Cultura organizacional. Concepto; publicado en, <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>. Publicado en "Comportamiento humano en el trabajo". M. Hill. México. 1992.
- Leyva, E. (2008). Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos. Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria.
- Marx, K, (1973). El Capital. Crítica de la Economía Política. La Habana, Ed. C. Sociales. (Tomo I).
- Menguzzato, J. (1996). La dirección estratégica de la empresa / -- España: [s. n] (Fotocopia), 111.
- Menguzzato, J. (1996). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.PI, 1995, 427.
- Perazzo, D. (2000). La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa. (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca. España.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly. 24, 570-581.
- Portuondo, A. (2005). Elementos del comportamiento organizacional contemporáneo. Ministerio de Educación Superior, Cuba. Folletos Gerenciales, octubre.
- Robbins, S. (1990). Organization Theory: Structure, Design, and Applications. 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
- Robbins, S. (2001). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica: Séptima Edición. Prentice-hall hispanoamericana, S.A; 2001.
- Rodríguez, R. (2008). Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual. Universidad Central Marta Abreu de Las Villa. Recuperado de <http://www.monografias.com>
- Rodríguez, D. (2001). Gestión organizacional: Elementos para su estudio. Ediciones Universidad Católica de Chile. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional. En Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega, 136-157.

Schein, E. (1990). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. La Habana. Ediciones. Revolucionaria. MES, 1990.

Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*, Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba, 2004.

Trelles, I. (2004). *Tendencias Teóricas Fundamentales: Conceptos de comunicación organizacional, características y funciones*. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.

FORMACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL: TRAZOS POSIBLES DESDE LA COMPLEJIDAD COMO CONTEXTO

■ Juan Gutiérrez García - Doctor en Ciencias de la Educación, Docente investigador, Benemérita Escuela Nacional de Maestros, Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado, México, jgutig@yahoo.com.mx

Resumen

En congruencia con lo incierto de la realidad imperante en la actualidad, definida por las contradicciones y paradojas de las macro tendencias en todos los órdenes de la vida humana; que a su vez marcan el derrotero presente y futuro de las instituciones educativas, este artículo se centra en la reflexión acerca de la naturaleza de las dimensiones que constituyen la formación para la gestión directiva en las Instituciones de Educación Superior, concretamente, en las denominadas formadoras de docentes. Por lo tanto, el objetivo medular consiste en construir un marco teórico-referencial que las caracterice desde la perspectiva del cambio institucional. El análisis de contenido constituyó la vía metodológica para la construcción de las categorías teórico-conceptuales de dichas dimensiones. Derivado de lo anterior, se contextualizan estas dimensiones en el marco de actuación institucional de los agentes que aspiran a asumir la dirección de los procesos de cambio, a fin de que estas instituciones educativas respondan, con pertinencia, a los desafíos y retos de la realidad imperante; con la que interactúan en el día a día caracterizada por la complejidad.

Palabras clave

Formación de directivos, gestión directiva, cambio institucional, actores educativos.

Abstract

In congruence with the uncertainty of the current prevailing reality; defined by the contradictions and paradoxes of macro trends in all areas of human life; which in turn mark the present and future course of educational institutions, this academic article focuses on the reflection on the nature of the dimensions that constitute management training in higher education institutions, specifically in the so-called formations of teachers. Therefore, the core objective is to build a theoretical-referential framework that characterizes them from the perspective of institutional change. In congruence with the stated objective, the content analysis constituted the methodological way for the construction of the theoretical-conceptual categories of said dimensions. Derived from the above, these dimensions are contextualized within the institutional action framework of the agents who aspire to assume the leadership of the change processes; so that these educational institutions respond with relevance to the challenges of the prevailing reality; with which they interact on a daily basis characterized by complexity.

Key words

training of managers, management, institutional change and educational actors.

Introducción:

En el sistema educativo del México actual, uno de los rasgos estructurales que en el ámbito de la gestión educativa se comparte con otros países de América Latina, se refiere al paradigma que ha imperado durante las últimas cinco décadas del siglo XX en este campo del quehacer institucional, y que se ha caracterizado por focalizar el funcionamiento de las instituciones educativas, a partir de un paradigma fundamentado en los principios de eficiencia y eficacia, mediante la modelización de estas entidades como sistemas que obedecen a la lógica de entradas, procesos y salidas lo que ha significado asociar, de manera causal, los procesos intrainstitucionales a los resultados en términos de logros de aprendizaje; sin considerar lo múltiple y diverso de la compleja red de mediaciones que intervienen en los procesos de escolarización.

En este sentido, la legitimación de la conformación de la gestión como proceso desde el cual se traza el desarrollo de una institución educativa, encuentra su razón de ser en la naturaleza de marcos teórico-referenciales, la modelización de las organizaciones educativas y la aplicación de políticas que, en su conjunción, tienen como propósito central la obtención de resultados homogéneos en términos de logro de aprendizajes con apego a los principios de eficacia y eficiencia. Jiménez (2020), señaló: “En conclusión, la gestión educativa es un modelo organizacional de una estructura que no solo puede guiar una persona, sino a un conjunto de individuos, con el fin de optimizar los procesos y planes de una institución educativa [...]” (p. 22).

Otro de los rasgos distintivos de este paradigma de la gestión, es el referido a focalizar a las instituciones educativas como entidades productivas, trasladando la aplicación de los fundamentos, finalidades, estructuras y procesos provenientes del ámbito económico, cuya aplicación mecánica ha prevalecido, desembocando en la concepción de que la finalidad central de la gestión es la administración eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros, sobreponiendo esta concepción a la misión formativa de las organizaciones educativas. En este sentido, Muñoz (2019), afirma “[...] la gestión se puede enfocar como la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. Citando a Casassus (2000, p.16). [...] “tiene como propósito dar operatividad a la organización escolar, para alcanzar de manera satisfactoria los objetivos” (p. 78).

Al ubicarnos en el ámbito específico de la formación para la gestión directiva y desde una perspectiva epistemológica, en la actualidad tiene lugar un profundo debate desde los ámbitos de la academia y la política, centrado en la definición del perfil de quienes habrán de dirigir la transformación de las Instituciones de Formación Docentes (IFD), demandada por diferentes sectores de la sociedad y guiada por el actual gobierno federal.

Desde esta perspectiva, la reflexión acerca de las dimensiones que conforman la formación para la gestión directiva adquiere relevancia por el impacto que tienen los marcos teórico-referenciales construidos por los actores que aspiran a dirigir un centro educativo en la definición de su visión, intencionalidad y procesos que comprende el cambio institucional y su desempeño en la consecución del mismo.

En este sentido, una de los rasgos preponderantes del paradigma de gestión

imperante; se evidencia en el ámbito de las IFD, por la carencia de sistemas institucionales que se fundamenten en marcos teórico-referenciales, y establezcan los dispositivos normativos, instrumentales y operativos que atiendan, de manera pertinente, la formación para la gestión directiva lo que ha provocado que durante décadas el ingreso a la función directiva de estas entidades educativas se lleve a cabo mediante el acuerdo negociado de autoridades y actores del poder fáctico como líderes de movimientos sociales, partidos políticos e instancias sindicales.

Así, la perspectiva de la formación para la gestión directiva se ha centrado, al no existir entidades que desde las estructuras del gobierno federal y las instancias de los gobiernos locales que atiendan esta prioridad, en la implantación de mecanismos con un carácter contingencial que atienden conforme a las directrices de política educativa en turno las necesidades de habilitación del personal que desempeñarán los cargos directivos en las IFD. Según expresa Oplatka (2019), “en la mayoría de los sistemas educativos latinoamericanos no existe una capacitación formal para directores y a los candidatos no se les exige una preparación formal para asumir el cargo. [...] y los directores mexicanos carecen de la preparación necesaria para realizar sus funciones” (Torres-Arcadia et al., 2015)” (p.203).

Otro de los rasgos que caracterizan la problemática respecto a la formación para la gestión directiva en las IFD, al no existir entidades formales responsables de atender esta encomienda, tiene que ver con la escasa relación de los procesos contingenciales de capacitación y actualización que se les proporcionan a quienes dirigen estos centros educativos durante el ejercicio del cargo, con las problemáticas y retos que cotidianamente viven, lo que se debe fundamentalmente al carácter teórico-prescriptivo de estos procesos y por ende, el escaso impacto de este tipo de habilitación en la mejora del desempeño de estos actores educativos. En este sentido, se afirma: (...) en México ha habido un serio esfuerzo por parte de los programas federales y estatales por brindarles a los directores capacitación (...) esta se basa fundamentalmente en enfoques nomotéticos que utilizan principios y explicaciones generales en lugar de estudios de caso, tutorías y análisis reflexivos (García-Garduno et al., 2009) (Oplatka, 2019, pp. 203-204).

En congruencia con el modelo antes descrito, uno de los rasgos distintivos del desempeño de los directivos que son designados, evidencia lo limitado de su marco de su actuación en la gestión institucional, al centrarse este de

manera preponderante en el acatamiento y obediencia a las prescripciones, mandatos, reglas, preceptos y disposiciones emanadas del marco normativo explícito e implícito establecido por las instancias jerárquicas superiores del aparato burocrático.

Las situaciones antes descritas muestran a todas luces la magnitud de la problemática al evidenciar, en primer término, la carencia de un sistema institucional dirigido específicamente, a la formación de cuadros, basado en un robusto marco teórico-referencial, que defina los perfiles para el acceso, permanencia y promoción de quienes aspiran a desempeñar la función directiva en las IFD; esto, con el fin de garantizar la pertinencia de los marcos de actuación de estos actores educativos, en congruencia con los procesos de cambio que demanda la transformación de estos centros educativos.

Sin embargo, y de manera contradictoria, como consecuencia de las profundas raíces históricas y culturales de la práctica del poder autoritario en el ámbito de las instituciones sociales, se constata la existencia de una formación a la que podríamos identificar como paralela, de carácter vivencial implícita en quienes aspiran al ejercicio de la función directiva formal en las IFD, que los conduce a asumir un estilo distintivo de ejercer el puesto al centrar su marco de actuación a través del acatamiento irrestricto del orden establecido que desemboca en cumplimiento cabal del marco normativo vigente, lo que a su vez legitima su desempeño.

De lo anterior se derivan las preguntas centrales que constituyen los ejes de reflexión del presente artículo se plantean en los siguientes términos: ¿qué significa repensar la naturaleza teórico-conceptual de las dimensiones de la formación para la gestión directiva desde la perspectiva del cambio institucional? ¿en qué términos plantear la formación para la gestión directiva orientada a la definición del marco de actuación de los directivos en las IFD, a partir de la complejidad de los contextos con los que interactúan?

Por tal motivo, la presente investigación responde al propósito de definir, desde el ámbito teórico-conceptual, las dimensiones que comprende la formación para la gestión, contextualizándolas en el marco de actuación de quienes habrán de asumir y desarrollar la función de dirección en las IFD, ya que del papel que desempeñen ellos dependerá el rumbo, alcance y naturaleza de los procesos de cambio que se generen al interior de éstas para lograr su desarrollo académico presente y futuro.

Desarrollo

En congruencia con la naturaleza del objeto de estudio y la intencionalidad planteada, de construir un marco referencial conformado por la caracterización de las dimensiones que comprende la formación para la gestión, desde una óptica teórico-conceptual; contextualizándolas en el marco de actuación de quienes habrán de asumir y desarrollar la función de dirección en las IFD, el análisis de contenido constituyó la vía metodológica que posibilitó la construcción de las categorías teórico-conceptuales de dichas dimensiones y su contextualización en el marco de su actuación institucional de estos agentes educativos

En este sentido, el proceder metodológico comprendió la realización de actividades de diferente índole. Así, la primera tarea consistió en la adopción de una perspectiva teórica a fin de focalizar el objeto de estudio como componente de la gestión institucional. Esta tarea implicó el análisis de los fundamentos, propósitos y procesos planteados en los modelos estructural-funcional, humanista, sistémico, antropológico y socio-crítico, de la gestión institucional.

Tras ubicar a la formación para la gestión directiva como componente de la gestión institucional y tomando como referente el engranaje teórico-conceptual en relación con el cambio institucional y el paradigma de la complejidad, se procedió a realizar el análisis y exposición de la problemática que presenta en la actualidad la formación para la gestión directiva, contextualizándola específicamente en las IFD e identificando los diferentes rasgos que la caracterizan.

A partir de la caracterización de la problemática de la formación para la gestión directiva en las IFD, se procedió a la inmersión en fuentes de información como estados del conocimiento, artículos de revistas arbitradas, reportes de investigación y ponencias presentadas en diferentes eventos académicos, con el fin de interiorizar los elementos teórico-conceptuales como requerimiento metodológico para la identificación de las categorías teórico-conceptuales que conforman las dimensiones de la formación para la gestión directiva.

La sistematización de los elementos teórico-conceptuales identificados, constituyó la vía para la estructuración del marco referencial que, a su vez, se dispuso como el mecanismo medular, a través de la definición de descriptores

lingüísticos, para llevar a cabo el proceso de construcción de las categorías que caracterizan las dimensiones de la formación para la gestión directiva.

Finalmente, y mediante la contrastación de las categorías obtenidas de la sistematización de los elementos teórico-conceptuales, con los rasgos de la problemática que enfrentan las IFD respecto a la formación para la gestión directiva se llevó a cabo la contextualización de las dimensiones de ésta en el marco de actuación de los actores que aspiran a dirigir estas instituciones educativas.

Entre las consideraciones a presentar como parte de los resultados de este estudio, se reconoce que el contexto caracterizado por la complejidad que impera en la sociedad del México actual y que a su vez, impacta en todos los ámbitos de la educación formal y concretamente en las IFD, plantea el desafío desde la formación para la gestión directiva de asumir un posicionamiento frente a esta realidad a través de la edificación de una visión basada en el reconocimiento y contextualización de las contradicciones, paradojas y dilemas de problemáticas como la desigualdad, la marginación, la discriminación, la intolerancia, el autoritarismo que evidencian la crisis del modelo neoliberal y la aspiración por instaurar la modernidad como proyecto que materialice dirigir el cambio hacia la construcción de una sociedad para el bienestar comunitario. Figueroa, Pliscoff, y Araya, (2014), expresan: “(...) Todo lo anterior constituye un marco para reflexionar sobre los desafíos que supone la formación de los futuros directivos públicos, a la luz de las presiones del medio, forzando a realizar cambios importantes en su rol (...)” (p. 212).

En congruencia con el principio de la unidad en la diversidad establecido en paradigma de la complejidad que plantea focalizar a una organización social como totalidad, a partir de la multidiversidad de interrelaciones que establece en su interdependencia con el contexto que interactúa, como lo establecen Benítez y González (2017), “La complejidad emerge en el sistema y en la organización, al pensar en la totalidad; se trata de la *unitas multiplex* de Morin, que reafirma Ciurana (2000): La unidad en la diversidad (...)” (p.309); se reconoce la trascendencia e impacto que en la actualidad tienen las macro tendencias educativas tanto internacionales como nacionales, en la definición de las condiciones endógenas y exógenas en las que habrán de desplegar su quehacer educativo las IFD en México, lo que significa emprender y realizar las múltiples tareas y acciones que implica el ineludible compromiso de transformar la vida académica de estas instituciones educativas.

Focalizar a la formación para la gestión directiva en las IFD desde el principio de la antelación para la acción del paradigma de la complejidad, significa reconocerla como un ámbito para dirigir el cambio, a partir de potenciar la capacidad organizativa de las comunidades que conforman estas instituciones educativas para hacer de las paradojas, antagonismos y contradicciones escenarios de actuación caracterizados por la reflexión y acción creativa de los actores que las integran. Al respecto, afirma Herrera (2015): “En esta lógica, el paradigma de la complejidad subyace como una manera articuladora para recrear escenarios posibles [...] que permitan el resurgir de los protagonistas sociales como actores de cambio. [...]” (pp. 227-228).

Al focalizar a la formación para la gestión directiva como un componente de las IFD como entidades complejas, representa concebirla como un escenario que implica desde los marcos de actuación de quienes dirigen estas organizaciones educativas, el desarrollo de tareas como: la construcción de escenarios de desarrollo institucional futuros en contextos de incertidumbre; la conjunción de los intereses y aspiraciones de quienes las integran hacia metas comunes y la creación de alternativas para la innovación, a partir de los riesgos provenientes del exterior. Al respecto señala Morin, citado por Herrera (2015):

La estrategia permite a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción”. (pp.113-115)

El cambio, como eje transversal que caracteriza a la sociedad del siglo XXI, se entiende como un proceso estratégico al materializarse en las vertiginosas transformaciones en todos los órdenes de la vida de los seres humanos que habitamos este planeta y que, a su vez, definen las directrices en los ámbitos económico, social, político, cultural e ideológico que influyen de manera preponderante en el funcionamiento actual y desarrollo futuro de las instituciones de educación superior. Así lo expresan Murril, García y Hernán (2017): “planteando en ese sentido, como objetivo primordial, entender que el cambio se da en el sistema social y siendo así requiere elementos de manejo en cuanto a una política equilibrada, un manejo particular de la técnica y el cuidado cultural” (p.49).

Hoy, las IFD demandan procesos de cambio dirigidos a una transformación profunda de sus estructuras orgánico-jurídicas, académico-curriculares, financiero-presupuestales y de gestión institucional, lo que significa superar la dinámica de la cultura institucional imperante en su interior, que se ha caracterizado por la práctica de protocolos, rituales, y maneras de interrelacionarse de los actores que las conforman, basados en creencias, expectativas y valores que dan causa a procesos de resistencia ante la exigencia de construir nuevas realidades cimentadas en los principios de pertinencia, equidad, democracia y justicia social. En estos términos lo plantea Retolaza (2010): “Cambios transformativos (...) Este tipo de cambio se basa en el desaprender y en liberarse de aquellas mentalidades, relaciones, identidades que obstaculizan la probabilidad de cristalización de nuevas realidades” (p. 5).

En congruencia con esta perspectiva del cambio transformativo, las IFD encaran uno de los mayores desafíos en esta segunda década del siglo XXI: lograr que los estudiantes que egresen de estas desarrollen las habilidades requeridas para desenvolverse con pertinencia como profesionales de la educación en una sociedad cada vez más compleja permeada por los avances científicos y tecnológicos y las transformaciones disruptivas en lo social, lo político, lo económico y lo cultural, donde los egresados habrán de asumir un rol completamente diferente al estructurado en el marco de la tradición pedagógica imperante hasta ahora respecto a su formación docente.

Sánchez, González y Monroy (2019), plantean:

Estamos inmersos en un nuevo escenario donde los futuros profesionales de la educación del siglo XXI aprendan un nuevo rol de profesor, de orientador y guía; uno que fije metas y reflexione sus alcances; que diseñe y gestione aprendizajes; que sugiera actividades controladas al proveer el contexto, con rigor y de garantía de aprendizaje. (p. 17)

Este desafío, ha desencadenado un profundo debate desde el ámbito de la gestión institucional acerca de lo qué hay que hacer y desde dónde hay que hacerlo para que en estos centros educativos, se creen las condiciones que verdaderamente estimulen y favorezcan el desarrollo de los llamados aprendizajes significativos, no solo para garantizar un desempeño profesional eficaz y eficiente de los docentes que egresen de las mismas, sino formarlos para encarar de manera pertinente las encrucijadas y paradojas de la vida social actual. En este sentido, se pronuncian Espinosa, Medellín y López (2018):

(...) las Instituciones de Educación Superior, requieren gestionar ambientes y estrategias de enseñanza aprendizaje diversificadas, las cuales promuevan la inclusión educativa, el trabajo autónomo, las habilidades de comunicación y el manejo de información con apoyo de tecnologías modernas”. (p.689)

Ante esta realidad compleja, resulta impostergable instituir un sistema de formación para la función directiva en el que se definan con claridad y rigor académico los procesos de ingreso, permanencia y promoción de los cuerpos directivos, así como los criterios específicos para la evaluación, tanto del desempeño de su gestión, como de su desarrollo profesional y de esta manera, ponderar la formación académica, la trayectoria de desempeño profesional y la capacidad de liderazgo para involucrar a las comunidades en las consecución del quehacer académico institucional, superando los procesos de negociación discrecionales que hasta ahora han privado en la designación de los cuerpos directivos.

Por ende, el reto de responder con pertinencia a los desafíos que implica la emergencia de situaciones inusitadas, insólitas e inesperadas que caracterizan el contexto complejo con el que interactúan las IFD en el diario acontecer y que por su impacto en el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de estas organizaciones sociales, es factible que provoquen la ruptura del quehacer institucional y por ende, la alteración de la consecución de las metas de desarrollo institucional presente y futuro emerge como una prioridad de primer orden desde la formación para la gestión directiva, el desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico, complejo y prospectivo. Coincide en esto Chacon (2014) al señalar: “las instituciones educativas exigen un modo distinto de gestionar, que supone el tránsito del paradigma de la simplicidad al paradigma de la complejidad coherente con el pensamiento del siglo XXI” (p.150).

A fin de superar la perspectiva personal multidiversificada del marco de actuación establecido para el desempeño de la gestión directiva que actualmente priva en las IFD y que se caracteriza por la sobresaturación de exigencias contingenciales dirigidas, específicamente, al actor que ocupa el puesto en turno se requiere instituir, en el corto plazo, desde la formación para la gestión directiva desde una visión estratégica que implica el desarrollo de habilidades dirigidas a favorecer pautas de actuación con un carácter colegiado

que promuevan la participación de las comunidades académicas y de aquellos actores que por su trayectoria y experiencia profesional ejercen un liderazgo proactivo. Miranda (2016), lo expresa así: “La gestión directiva se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar. De esta forma, el director y su equipo directivo organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución” (p.7).

Con el propósito de lograr la cohesión de los actores educativos que conforman las comunidades institucionales como estudiantes, académicos y personal de apoyo administrativo y promover su intervención activa en el diseño, implementación, ejecución y seguimiento y evaluación de estrategias dirigidas a la mejora continua del desempeño institucional y por ende, lograr el desarrollo sostenible de las IFD, la formación para la gestión directiva habrá de tener entre sus principios medulares a la actuación comunitaria, lo que significa vigorizar la sinergia derivada de los procesos de interacción y comunicación que tienen lugar al interior de estos centros educativos. En congruencia con esto Sierra (2016), afirma “Pero el líder innova, investiga e inspira confianza (Kotter, 1999). El ámbito educativo necesita líderes que posibiliten la construcción social, (...) se constituya en un orientador que haga que los sueños del conocimiento se vuelvan realidad” (p.119).

La vinculación de las IFD con el entorno en el que se entran ubicadas constituye otro de los ámbitos de actuación de la gestión directiva por lo que resulta pertinente desarrollar en quienes aspiran a dirigir estos centros educativos habilidades que tienen que ver con la capacidad para interactuar con los diferentes actores que conforman las entidades comunitarias y con los diferentes agencias y entidades de la sociedad civil, a partir del reconocimiento y práctica de los principios emanados de la interculturalidad y la inclusión social a fin de proyectar y materializar el papel socio-formativo de la educación. Rojas et al., (2020), expresan: “Las organizaciones deben, para cumplir su función social, promover, diseñar y ejecutar estrategias de cambio en correspondencia con las posibilidades y realidades para fomentar el desarrollo comunitario, mejorar el funcionamiento de la comunidad y satisfacer las necesidades de los pobladores” (p.154).

Por tanto, la formación para la gestión directiva requiere ser resignificada a partir de un paradigma en el que se articulen una sólida formación académica con una consistente trayectoria experiencial en el campo de los diferentes procesos que comprende la práctica de la gestión institucional como la

planeación, la coordinación, la organización, la comunicación, la evaluación y el desarrollo comunitario; de esta manera, los marcos de actuación de quienes aspiren a acceder a cargos directivos en las IFD, contarán con elementos que les permitan desempeñar su papel como generadores y promotores de los cambios desde una visión estratégica que implican el desarrollo institucional.

Hoy, formar en gestión directiva en las IFD es formar para la práctica de un liderazgo que potencie el talento humano reconociendo las capacidades creativas, imaginativas, proactivas y sinérgicas de los actores que integran las comunidades institucionales, a fin de dirigir los procesos de cambio a través del trabajo colaborativo, la toma de decisiones compartida, la comunicación dialógica y la distribución consensada de responsabilidades en el diseño y desarrollo de estrategias orientadas al cambio institucional y de esta manera, materializar lo que se ha denominado como aprendizaje organizacional.

En este contexto, el liderazgo escolar desde hace una década está transitando hacia un cambio de paradigma necesario, el cual, deja el tradicional accountability originado en las escuelas efectivas con liderazgos en la gestoría de las organizaciones escolares o educational management (Bolívar, 2015; Hargreaves y Fullan, 2014); (Leithwood y Levin, 2005) a comunidades de aprendizaje [...] con énfasis en el desarrollo de las capacidades docentes (Rodríguez y Gairín, 2017; (Hargreaves y Fullan, 2014); (Bush, 2011; Gairín, 2003).” (Rodríguez Molina & Gairín, 2020, p.90).

Otro de los aspectos clave de la formación para la gestión directiva, lo constituye el componente ético que implica la conformación de una conciencia en quienes aspiren a asumir la dirección de las IFD y que significa la práctica de valores como el respeto a los derechos humanos, la honestidad, la responsabilidad, la tolerancia y en suma la congruencia entre lo que se piensa, lo que se siente, lo que se dice y lo que se hace. Una de las cuestiones adicionales de suma relevancia de este componente es el reconocimiento de la trascendencia de la formación de los estudiantes como cimiento y misión central de las IFD.

Conclusiones

Hoy la formación para la gestión directiva en las IFD requiere ser resignificada como componente medular de la gestión institucional. En este sentido, resulta pertinente superar el modelo imperante tradicional que ha limitado sus propósitos, fundamentos y procesos al focalizarla y concebirla desde una óptica contingencial para transitar hacia el paradigma de formación basado en el desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico, complejo y prospectivo a fin de que los actores educativos que ejerzan la dirección en estos centros educativos respondan, con pertinencia, a los retos y desafíos que implica generar los cambios que implica su transformación frente al contexto imperante caracterizado por la complejidad.

En el marco de la complejidad que caracteriza los contextos con los que interactúan las IFD en el día a día de su quehacer educativo y que se materializa en la emergencia inusitada de situaciones que alteran el consecución pertinente de los proyectos, programas y estrategias institucionales, emerge el imperativo impostergable desde la formación para la gestión directiva del desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico, complejo y prospectivo, de quienes aspiran a desempeñar los cargos directivos a fin de responder de manera pertinente al desafío de dirigir los procesos de cambio que demanda la transformación de estos educativos en el contexto actual.

Es pertinente desde la formación para la gestión directiva transitar, de manera gradual, de la práctica exclusiva del paradigma centrado en el cumplimiento de la eficiencia y eficacia administrativa y la vigilancia del funcionamiento de las IFD por parte de quienes dirigen estas organizaciones educativas hacia un paradigma de actuación estratégico-prospectivo que tenga como eje vertebrador la acción e intervención comunitaria que articule el desarrollo de las funciones sustantivas que conforman la misión, preponderantemente, formativo-pedagógica de las IFD –docencia, investigación y difusión con las funciones adjetivas de planeación, evaluación y administración.

Resulta impostergable la institucionalización del diseño e implantación de un sistema que integre los fundamentos, finalidades y procesos de ingreso, permanencia y promoción de los cuerpos directivos de las IFD; ello, con la finalidad de formalizar y reglamentar, de manera transparente, los perfiles que en términos de formación para la gestión directiva deben cubrir cabalmente

quienes aspiren a acceder al desempeño de los puestos de dirección en estas instituciones educativas.

Referencias bibliográficas

- Benítez, J. L., & González, L. S. (2017). La complejidad y la transdisciplina como sistemas teóricos en el hacer de la educación superior. *Educación y Humanismo*, 19(33), 305-319. doi: <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2646>.
- Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73735396006>
- Espinosa, C. R., Medellín Castillo, H. I., y López, R. C. (2018). Los paradigmas de la gestión de la calidad educativa, hacia una visión de calidad educativa. (Ponencia). *Academia Journals*, Chetumal. doi:10.13140/RG.2.2.23260.44168.
- Figueroa, H. V., Plissock, V. C., y Araya, O. J. (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Revista de Ciencias Sociales*(64), 207-234.
- Herrera, R. O. (2015). Reflexiones complejas hacia dinámicas de cambio en educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (46), 217-229. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/710/1237>
- Jiménez, R. M. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito 07d01 del cantón pasaje. *Ciencia y Educación*, 1(5), 20-30. Recuperado de <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/28/48>
- Miranda, B. S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-28. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=es
- Muñoz, Z. L. (2019). La gestión basada en retos: una perspectiva hacia la gestión basada en retos: una perspectiva hacia la innovación educativa. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 7(1), 75-86. Recuperado de <https://www.ort.edu.uy/ie/pdf/conferenciadrgairinieort290713.pdf>
- Murill, V. G., García, S., y Hernán, G. (2017). Cambio institucional y organizacional, perspectivas teóricas. Cali: Universidad del Valle. Recuperado de [www.librosyeditores.com › administracion › 757-cambio-institucional](http://www.librosyeditores.com/administracion/757-cambio-institucional)
- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 196-210. doi: <http://dx.doi.org/10.17081/revista.13.1.196-210>.

org/10.14244/198271993072

- Retolaza, E. (2010). Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala: PNUD e Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo. Recuperado de <http://www.dhls.hegoa.ehu.es/courses/5020>
- Rico, M. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación. *Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de <https://www.academia.edu/34244398/>
- Rodríguez Molina, G. A., y Gairín, S. J. (2020). Prácticas de liderazgo intermedios en organizaciones escolares de Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8 (1), 88-111. doi:10.17583/ijelm.2020.4044.
- Rojas, A., Rovira, Y., González, M., y Mirabal, Y. (2020). La formación de actores en función de la responsabilidad social universitaria. *COODES Vol. 8No., 8(1)*, 147-159. Recuperado de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/300>
- Sánchez, M. J., González, P. A., y Monroy, R. A. (2019). La formación de docentes normalistas: De la tradición pedagógica a los entornos virtuales de aprendizaje. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(19), 1-26. Recuperado de <https://orcid.org/0000-0001-5791-5920>
- Sierra, V.M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *EAN(81)*, 111-128. doi: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

GESTIÓN EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS: UNA MIRADA DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- Uliser Vecino Rondan - Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Auxiliar, Universidad de la Isla de la Juventud, Cuba, uvecino@uij.edu.cu
- Leonardo Cruz Cabrera - Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Titular, Universidad de la Isla de la Juventud, Cuba, lcruz@uij.edu.cu
- Adrián Cánova Herrándiz - Máster en Dirección, Profesor Asistente, Universidad de la Isla de la Juventud, Cuba, acanova@uij.edu.cu

Resumen

La competitividad de las organizaciones, en especial, las Instituciones de Educación Superior y con énfasis en sus directivos, descansa en la capacidad para adaptarse, anticiparse y responder, de forma creativa, a los cambios que se producen en su entorno turbulento y dinámico. El objetivo de la investigación fue describir los principales resultados de la gestión en la formación de directivos en la Universidad de la Isla de la Juventud, y como unidad de análisis, los cuadros de la Facultad de Ciencias Técnicas. La investigación es de tipo cuantitativa y se utilizaron los siguientes métodos del conocimiento: nivel teórico: el histórico y lógico, el sistémico estructural, el análisis y síntesis y la modelación. Del nivel empírico, se empleó el análisis documental y la aplicación de técnicas, entre ellas; encuesta, entrevista, tormenta de ideas y métodos estadísticos utilizando el paquete estadístico SPSS ver. 20.0. Entre sus resultados resalta que, con la implementación de acciones dirigidas a transformar la gestión en la formación de los directivos en la facultad, se pudo lograr un aumento en los niveles de actividad, no solo en la superación profesional, sino también en el encargo social del área que es el proceso de formación y de investigación.

Palabras clave

directivo, educación superior, gestión.

Abstract

The competitiveness of organizations, especially higher education institutions and with emphasis on their managers, rests on the ability to adapt, anticipate and respond creatively to the changes that occur in their turbulent and dynamic environment. The objective of the research was to describe the main results of management in the training of managers at the University of the Isle of Youth, and as a unit of analysis the tables of the Faculty of Technical Sciences. The research is of a quantitative type and the following knowledge methods were used; theoretical level: the historical and logical, the structural systemic, the analysis and synthesis and the modeling. From the empirical level, documentary analysis and the application of techniques were used, among them; survey, interview, brainstorm and statistical methods using the SPSS statistical package ver. 20.0. Among its results, it stands out that, with the implementation of actions aimed at transforming management into the training of managers in the faculty, it was possible to achieve an increase in activity levels, not only in professional improvement, but also in the assignment social area that is the training and research process.

Key words

executive, higher education, management.



Introducción

La superación profesional del claustro universitario, y en especial, la formación de sus directivos, forman parte de las necesidades que tienen las Instituciones de la Educación Superior (IES) de contar con un personal calificado y productivo. Según Cánova, Cruz y Vecino (2016), las IES se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues esta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos que garantizan eficiencia.

Si el directivo académico pretende ser efectivo en su nivel de gestión, tendrá que controlar bien los procesos sustantivos a su cargo. En esta situación influye el nivel de superación en las habilidades gerenciales necesarias, la voluntad estratégica y su decisión resuelta de abandonar formas tradicionales de dirigir, aplicando programas de cambio con nuevos métodos y estilos de dirección, así como contar con herramientas gerenciales para el control (Naranjo, Mesa y Fernández, 2014; Rodríguez, Artiles y Aguiar, 2015).

Cruz, Cánova y Vecino (2018), plantean que la competitividad de las organizaciones descansa en la capacidad para adaptarse, anticiparse y responder, de forma creativa, a los cambios que se producen en su entorno turbulento y dinámico; es por ello que la superación profesional y la formación de sus directivos constituyen un factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, lo que contribuye a elevar el rendimiento, la moral y su ingenio creativo.

El reconocimiento del nuevo valor social del conocimiento como una variable de impacto, ha tenido en la actualidad una repercusión considerable para las IES, que ven incrementadas las demandas sociales en cuanto a conocimientos científicos y técnicos (Megret, Martínez y Galarza, 2019).

En Cuba, la actualización del modelo económico y social cubano requiere de la actuación efectiva de los cuadros (directivos) y la elevación de los conocimientos y habilidades para el desempeño en sus cargos (Delgado, 2019). Actualmente, el Ministerio de Educación Superior (MES) hace énfasis en la necesidad de desarrollar el trabajo de superación de los cuadros por diferentes vías y sobre la base de estrategias que puedan favorecer este proceso (Sánchez y Mena, 2020).

Por su histórica tradición revolucionaria y la alta capacidad intelectual de su patrimonio humano, las IES cubanas mantienen su papel protagónico como manifestación palpable de la administración pública, al satisfacer esa necesidad imperiosa como es la educación, en correspondencia y relacionamiento con el entorno, a fin de consolidar su sostenibilidad (Facenda y Cabezas, 2020).

EL MES está destinado a desempeñar un rol fundamental en el proceso de formación del capital humano, contribuir al cambio de mentalidad y a aplicar nuevos métodos y estilos de gestión. En este sentido, debe brindarse especial atención al fortalecimiento de las habilidades para el trabajo participativo y en

equipo, la comunicación, la capacidad para negociar y solucionar conflictos, para encabezar el encargo dirigido a la formación de valores y a la aplicación consecuente de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, aspectos que tienen una gran significación en el contexto de la superación del capital humano en las IES.

Como parte del experimento de integración de las IES, iniciado en el Municipio Especial de la Isla de la Juventud en el 2012, se ejecutó un proyecto de innovación organizacional con el propósito de desarrollar un programa de cambio que permitiese mejorar los procesos sustantivos (Cánova, Cruz, Vecino y González, 2019).

Sin embargo, en el diagnóstico aplicado en esta institución a sus directivos, profesores y trabajadores de apoyo a la docencia se identificaron un grupo de dificultades, entre las que se destacan: la necesidad de profundizar en los procesos relativos a los recursos humanos y económicos, el liderazgo, la toma de decisiones, la carencia de una estrategia de formación de cuadros efectiva y la gestión de calidad no cuenta con todos los procedimientos básicos para su concreción. Además, el lento proceso de instrumentación del sistema de superación integral, la insuficiente gestión para promover a categorías docentes y científicas superiores, así como la gestión por proyectos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) y publicaciones, condicionado por una insuficiente cultura científica para alcanzar los estándares de la nueva universidad cubana.

Ante la situación descrita, el objetivo de este artículo es describir los principales resultados de la gestión en la formación de directivos en la Universidad de la Isla de la Juventud.

Desarrollo

El objeto de estudio es la Universidad de la Isla de la Juventud, y como unidad de análisis, los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas; se tomó como periodo de evaluación el 2016 como base y el 2019, después de las transformaciones ocurridas en la implementación de la propuesta. La muestra estuvo constituida por el decano, dos vicedecanos y tres jefes de departamentos; además se consideraron los profesores principales de año (total de 10) para la aplicación de las entrevistas.

La investigación es de tipo cuantitativa de diseño experimental AB, de alcance descriptivo-correlacional y se utilizaron los siguientes métodos del conocimiento: del nivel teórico, el histórico y lógico, el sistémico estructural, el análisis y síntesis, y la modelación. Del nivel empírico, se empleó el análisis documental y la aplicación de técnicas, entre ellas: encuesta, entrevista, tormenta de ideas y varios métodos estadísticos utilizando el paquete estadístico SPSS ver. 20.0 y la herramienta de Excel para Windows para la elaboración de figuras.

Estos permitieron analizar las transformaciones de la educación superior antes del entorno cambiante y de manera particular en la unidad de estudio, al comparar sus resultados en los diferentes periodos de la investigación, además el procesamiento estadístico a partir de los resultados de las técnicas aplicadas.

En todos los análisis se ha empleado un nivel de confianza del 95% o superior y se emplea el análisis de fiabilidad con el método de Alfa de Cronbach.

Principales fundamentos en el desarrollo de la investigación

El modelo de gestión centrado en la innovación desarrollado en la superación de los cuadros del sistema empresarial cubano tiene valor metodológico, es útil y pertinente, lo que ha sido avalado por los resultados e impactos obtenidos desde el 2013 (Delgado, 2019). Estos aspectos se ponen de manifiesto de forma continua en los Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial y Administración Pública en todos los territorios del país; en el caso de la Isla de la Juventud se tiene más de 500 cuadros y reservas graduados.

Una de las experiencias que se consideran de referentes es la propuesta de Rodríguez, Artiles y Aguiar (2015), sobre la gestión universitaria a partir de las dificultades en el desempeño del cargo y las necesidades de formación de directivos universitarios se conformaron cinco dimensiones relacionadas con este tema: el acceso a la gestión universitaria, la formación para la gestión, las preocupaciones en el ejercicio del cargo, el impacto y dificultades institucionales, y los aprendizajes derivados del ejercicio de la gestión.

De acuerdo con Samá (2020), el estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos destacan la importancia de la calidad directiva en desarrollo de cualquier organización, fundamentalmente, en las IES debido a la necesidad de directivos que dirijan con un estilo de dirección coherente y organizado, y que respondan a las exigencias actuales.

La superación de los cuadros en la dirección ha contado con antecedentes que apuntan a considerarlo como un tema prioritario en la universidad cubana actual (Sánchez y Mena, 2020), lo que representa una estrategia viable para la superación de los cuadros.

Una alternativa que debe ser un compromiso clave en el desempeño del cargo de los directivos de la educación superior cubana es la articulación que se realiza con los procesos sustantivos y la calidad de la gestión organizacional que se desarrolla con énfasis, en el eslabón de base. Como elemento sustancial, constituyen los encadenamientos productivos que realizan los universitarios con su entorno con prioridad en el sector empresarial donde se reafirma la implementación de resultados que sustitución de importaciones y promuevan las exportaciones de bienes y servicios.

Breve descripción del contexto social en que se desarrolla la investigación

Con la utilización del análisis de contenidos se pudo realizar la caracterización de la Isla de la Juventud, en este caso, del Anuario Estadístico Nacional de este territorio. La Isla de la Juventud es la segunda isla en importancia de Cuba, por su extensión y población, forma parte del archipiélago de Los Canarreos, ubicado en la porción suroccidental de la plataforma insular cubana. Con una extensión de 2 204,15 km² y 10 consejos populares (Cruz et al., 2020).

La vida se desarrolla en 58 asentamientos, nueve urbanos y 49 rurales, distribuidos en la zona septentrional; en la meridional, solo existe la comunidad de Cocodrilo. La población es de 84 013 habitantes, con una densidad poblacional de 38,1 hab/km². El 83,7 % es población urbana y el 16,3 % rural; en la ciudad cabecera de Nueva Gerona reside el 54,5 % (ONE, 2017).

En el 2012, en la Isla de la Juventud se realizaron varias transformaciones aprobadas por el Consejo de Estados y de Ministros, entre ellas, se decidió realizar un experimento de integración de las IES; paralelamente, se decidió convertir al municipio en un polígono experimental y dada la complejidad económica y social se aprobó el Plan de Desarrollo Integral para la Isla de la Juventud que actualmente se encuentra en ejecución; es dirigido por el gobierno local y se concentra en tres ejes estratégicos: producción de alimentos, agroindustria y el turismo.

A tono con ello, la actualización del modelo económico y social cubano a través de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, requiere la adopción e implementación de modelos de gestión en la administración pública y empresarial que garanticen el éxito sostenible, según las condiciones, los factores imperantes y la proyección estratégica (Delgado, 2019). Estos aspectos se llevan a cabo con las políticas definidas por la dirección de país, con énfasis en los principales resultados de su Plan de Desarrollo Integral con las transformaciones del entorno cambiante.

En consideración a los acontecimientos, la universidad pinera participa en la conformación de una red de actores para la gestión de los ejes estratégicos definidos por el MES.

Resultados en la formación de directivos en la Facultad de Ciencias Técnicas

Se aplicaron varios instrumentos entre los que destacan, la entrevista semiestructurada, la encuesta y tormentas de idea; de ellas, se pudieron obtener un grupo de dificultades en la gestión de los directivos, todo ello, aparejado a su formación y preparación como directivos.

Entre los principales resultados del diagnóstico aplicado se encuentran:

- se cuenta con un Sistema de Superación Integral a nivel de facultad, el cual es inoperante y es insuficiente su trascendencia a los niveles de departamentos y carreras;
- no es clara la estrategia de superación del claustro en los niveles de formación de maestría y doctorado;
- insuficientes acciones de postgrado para desarrollar competencias comunicativas tanto para la labor docente, como investigativa de los directivos;
- aún el plan de trabajo individual no constituye un instrumento de trabajo y consulta permanente por los docentes, de manera tal que se corrijan a tiempo las estrategias a seguir en su formación;
- insuficiente utilización de la infraestructura de la facultad para el cumplimiento de los objetivos;

- insuficiente gestión por proyectos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) y publicaciones, condicionados por la falta de una cultura en la actividad científica;
- insuficiente aprovechamiento de espacios de discusión científica;
- exceso de operatividad y los problemas asociados con la administración, recursos materiales y estudiantiles, acciones con las organizaciones políticas y el transporte hacen que el tiempo dedicado a las acciones estratégicas, asociadas con la gestión del conocimiento, sean escasas, lo que dificulta el fomento de la innovación, y
- inadecuado uso de los tiempos en la gestión, lo que determina una serie de consecuencias en el ámbito académico, de investigación y en su ámbito personal.

Finalmente, una barrera frecuente es la transportación de pasajeros de la Isla de la Juventud hacia otras regiones del país, lo cual dificultan las políticas que fomentan la movilidad del capital humano entre IES y la articulación e integración entre las diferentes redes de conocimientos existentes en materia de innovación.

Principales acciones desarrolladas para transformar la gestión en la formación de los directivos

- se implementó un Sistema de Superación Integral del claustro, con la participación de especialistas de todos los departamentos para abarcar la mayor cantidad de áreas del conocimiento;
- se establecieron alianzas estratégicas con otras IES del país para abarcar programas de formación académica;
- se incorporó al sistema de trabajo de la institución las actividades para la superación de los cuadros y reservas;
- incorporación a partir del movimiento de alumnos ayudantes, de un grupo de jóvenes adiestrados al claustro con potencialidades para asumir responsabilidades como directivos en un futuro;
- se promovió, a través de la estrategia doctoral y de maestrías, la formación del claustro con la participación de IES tales como: INsTEC, ICIMAF,

UNAH, ICA, UPR, UCI, UH y la CUJAE;

- las principales áreas del conocimiento utilizadas en el Sistema de Superación Integral para los directivos de la facultad fueron: dirección, técnica-profesional, económica, jurídica, informática y didáctica;
- reincorporación de directivos jubilados como profesores en el claustro para potenciar la aplicación sus experiencias a los noveles;
- categorización de profesionales de la producción y los servicios de las empresas con las que se han firmado convenios de colaboración y los estudiantes realizan prácticas laborales, para vincular el estudio al quehacer práctico e identificar sus potencialidades como futuros dirigentes de procesos;
- incremento del número de convenios con el sector empresarial y con IES de la región, por ejemplo, de México y Colombia;
- la influencia directa e intencionada de las organizaciones políticas en la formación y superación de los cuadros de la facultad para reforzar la labor política e ideológica, y
- aumentó el cumplimiento de las actividades desarrolladas como parte de los objetivos de trabajo, basadas en la gestión de sus resultados con la implementación de acciones de cambio.

Transformaciones ocurridas con la implementación de las acciones de cambio para la gestión en la formación de los directivos

Como resultado del análisis se obtuvo que en la facultad los requisitos de los cuadros en categorías docentes solo se cumplían en el 2016 en un 29 % y en el 2019 fue 57 %, un avance discreto, pero que mejora respecto al año evaluado como base. A tono con el análisis anterior, se determinó una situación similar en las categorías académicas donde el año base era de 71 % y en el 2019 fue 86 %.

Aumentó además la gestión de proyectos, con un incremento en el número de proyectos con financiamiento territorial, siete en total, dedicados al desarrollo de acciones en los sectores estratégicos del territorio; se resalta la multidisciplinariedad y el trabajo en equipo, lo que es considerado un factor de éxito.

El instrumento aplicado arrojó que incrementaron en 37 las acciones de postgrado al comparar el 2016 con 32 y en el 2019 con 69; la información fue obtenida para una su veracidad de los expedientes académicos.

Se incrementó la satisfacción de las empresas en el cumplimiento de las demandas; fueron solo cuatro en el 2016 y se realizaron 22 acciones en el 2019, con reconocida labor por parte de entidades como: Empresa Eléctrica, Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, Empresa de Telecomunicaciones, Empresa Eléctrica, Centro de Capacitación de la Agricultura, Unión Nacional de Arquitectos e Ingenieros de Cuba y la Delegación Municipal de la Agricultura.

Respecto a las publicaciones en el 2016 solo eran nueve (9) y en el 2019, un total de 25, con un aumento en cantidad y calidad en las acciones de socialización de resultados.

Tabla 1.
Publicaciones científicas de los directivos en la Facultad de Ciencias Técnicas.

Grupos para las publicaciones / MES	2016	2019
Grupo 1	-	1
Grupo 2	1	4
Grupo 3	4	8
Grupo 4	4	12

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el periodo, ocurrió un aumento de las categorías superiores, proceso que se desarrolló de conjunto con alianzas de otras IES, entre ellas, nueve profesores auxiliares fruto de los convenios con la Universidad Agraria de la Habana. Esta, a su vez, permitió que se creara un tribunal propio de la facultad, donde se promovieron las categorías de profesores asistentes e instructores, que fueron ganando en su responsabilidad y con ello, asumir cargos a este nivel; un resultado importante fue la estrategia de la categorización de profesionales de la producción y servicios para el fortalecimiento del claustro con un total de 11 profesores categorizados.

Todas estas acciones evidencian una evolución favorable en la evaluación del desempeño de los profesores y directivos, a partir del cumplimiento de los objetivos de trabajo individual y por ende la facultad. Es importante destacar que el proceso fue conducido con la planificación estratégica y el trabajo en equipos, aspectos considerados medulares; se desarrollaron acciones que posibilitan un adecuado trabajo de los colectivos de carreras, disciplinas y asignaturas, como vía para regular el proceso de superación y garantizar el adecuado desempeño profesional.

La aplicación de las acciones para la gestión en la formación de los directivos de la facultad posibilitó constatar la factibilidad y efectividad de su empleo como instrumento metodológico, ya que se verificó: la existencia de un control más efectivo sobre los cambios cuantitativos y cualitativos en el proceso superación, se incrementa el tránsito de las categorías superiores; incrementa la cantidad de profesores que participan en proyectos de I+D+i, así como el número de artículos científicos y mejoran los resultados asociados con la calidad del proceso docente educativo y de gestión organizativa.

Otro resultado favorable fue la organización de los indicadores y criterios de medida para medir el desempeño profesional de los directivos de la facultad. Entre los indicadores evaluados se encuentran: a) Formación de Profesionales y sus criterios de medida responden a: capacidades pedagógicas, resultados docentes alcanzados por los estudiantes en la materia que imparte y la satisfacción de los estudiantes por los contenidos que recibe y b) indicador de Ciencia y Técnica: dirige o participa en proyectos de investigación, participación en eventos científicos, publicaciones científicas, tutorías en diferentes niveles y los resultados alcanzados en superación profesional. Otros indicadores responden a la extensión universitaria y la organización de los procesos, que de igual manera cuentan con sus criterios de medidas.

Entre los aspectos que se consideraron como claves en el desempeño de los directivos, coincidiendo con Cruz, Cánova y Vecino (2019) fueron, en primer lugar, la capacidad de ver la realidad, como la habilidad de informarse y percibir e interpretar correctamente las directivas y regulaciones del trabajo en la educación superior por la importancia para el funcionamiento de la entidad, en segundo, la adaptabilidad, como la habilidad de resolver problemas y reaccionar con flexibilidad ante las exigencias cambiantes del medio.

En un tercer elemento, la integración, para articular e integrar las funciones y

que todos se dirijan a fine comunes, se aprovechen las potencialidades de todas las partes implicadas y finalmente, la preparación para el trabajo en grupo, es la naturaleza democrática en el quehacer cotidiano de la entidad, que se aprende a tomar decisiones en grupo y garantizar la participación de todos.

En resumen, es importante que un buen directivo deba contar con herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, entre ellas, contar con los conocimientos, habilidad y destrezas para la responsabilidad que ocupan, la cual siempre estará orientada en la motivación que se condiciona por la ejemplaridad de cada directivo.

Conclusiones

A partir del análisis de la literatura consultada en el marco de esta investigación, se diagnosticaron elementos positivos de la teoría en el campo de la formación de los directivos de la educación superior, así como la existencia de insuficiencias para gestionar la superación profesional, lo que motiva a resolver la contradicción fundamental expresada, por un lado, en la necesidad de continuar desarrollando la superación profesional de los directivos aprovechando los supuestos metodológicos de la gestión del conocimiento y por otro, contribuir a la mejora del desempeño del profesor universitario.

El proceso formativo del directivo universitario se debe desarrollar tomando en consideración su labor de conductor y guía, que centre la atención en el aprendizaje de los miembros de la comunidad universitaria, con énfasis en los procesos cognitivos, que contribuya a formar profesionales con una mayor autonomía, competentes para el mercado laboral de la producción y los servicios.

Con la implementación de acciones dirigidas a transformar la gestión en la formación de los directivos en la facultad, se pudo lograr un aumento en los niveles de actividad, no solo en la superación profesional, sino que también en el encargo social que es el proceso de formación y de investigación más desarrollo. En el 2019, mostró mejor comportamiento en un grupo de indicadores relacionados con la gestión de los directivos en correspondencia con los obtenidos en el 2016 como base.

Referencias bibliográficas

- Cánova, A., Cruz, L., Vecino, U. y, González, S.L. (2019). Gestión de la superación profesional como factor clave para los profesores universitarios. *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. 38 no. 3, sept.-dic 2019, 1-18.
- Cánova, A., Cruz, L. y Vecino, U. (2016). Apuntes sobre la superación profesional en instituciones de la Educación Superior. *Revista Educación y Sociedad*, 14 (3), 38-50.
- Cruz, L., Cánova, A., y Vecino, U. (2018). Procedimiento de dirección para la superación integral de los profesores universitarios. *Universidad y Sociedad*, 10 (3), 343-348.
- Cruz, L., Cánova, A., y Vecino, U. (2019). Modelo de dirección para la superación profesional de los profesores universitarios. *Revista Ciencias Holguín*, Vol.25, No.2, abril-junio, 30-45.
- Cruz, L., Vecino, U., Pérez, W., Cánova, A., Echevarría, J. y Betancourt, T. (2020). Gestión eficiente desde un Arreglo Productivo Local: experiencia en el sector agropecuario. *Ingeniería Industrial*, Vol. XLI, No. 1, enero-abril, 1-14.
- Delgado, M. (2019). Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *Revista Retos de la Dirección*, 13 (2), 59-80.
- Facenda, M. R. y Cabezas, A. (2020). Inicio y evolución de la educación superior en la Isla de la Juventud: su atención desde los colectivos de carrera. *Estrategia y Gestión Universitaria*, Número Especial Reforma de Córdoba, 85 – 102.
- Megret, D., Martínez, Y. y Galarza, J. (2019). Procedimiento para evaluar el aprendizaje organizacional: una alternativa para potenciar la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. Vol. 7, No. 2, julio - diciembre, 122 – 136.
- Naranjo, R., Mesa, M. A. y Fernández, J. (2014). Propuesta de herramientas gerenciales para la efectividad del trabajo de dirección en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 2 (1), enero-julio.
- Oficina Nacional de Estadística e Información (2017). *Anuario Estadística de Cuba*. Depósito legal: ISBN: 978-959-7119-62-3.
- Rodríguez, J., Artilles, J. y Aguiar, M.V. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Docencia Universitaria*, 13 (3), 213-231.
- Samá, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de la Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, Vol. 8, No. 1, enero – julio, 29 – 40.
- Sánchez, I. y Mena, A. (2020). Estrategia de superación para los cuadros de la Universidad de Camagüey en la dirección del trabajo preventivo. *Retos de la Dirección*, 14 (1), 20-44.

GESTIÓN DE LA PREPARACIÓN DOCENTE DESDE EL COLECTIVO DE AÑO Y DE DISCIPLINA. EXPERIENCIAS EN LA CUJAE

- Arasay Padrón Álvarez – Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Universidad Tecnológica de La Habana (Cujae), Cuba, apadron@crea.cujae.edu.cu
- Dargen T. Juan Carvajal – Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Universidad Tecnológica de La Habana (Cujae), Cuba, dargen@tesla.cujae.edu.cu
- Mailé Salgado Cruz – Doctor en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Universidad de Matanzas, Cuba, maile.cruz@umcc.cu

Resumen

Los resultados de proyectos de investigación adquieren mayor valía cuando se aplican y la práctica enriquece la ciencia y viceversa; así como, cuando se socializan y el proceso de intercambio provoca nuevos problemas y diversas alternativas y soluciones. Sobre esta base se presenta uno de los resultados del proyecto “Gestión de preparación docente para la formación integral de estudiantes universitarios. Experiencias en la Cujae”. Este objetivo tiene el objetivo de valorar el impacto de la aplicación de la estrategia de gestión para el proceso de formación integral del estudiante universitario, centrada en la actividad del eslabón de base y el sistema de preparación de profesores y profesores principales de año y de disciplina. Los resultados obtenidos permitieron identificar el impacto de la aplicación de la estrategia sobre la base de cinco indicadores referidos a los objetivos, los resultados esperados, la identificación de las causas que provocaron los cambios, los juicios y conceptos que facilitan la toma de decisiones y los cambios producidos en los procesos. En la valoración se aprecian logros significativos en cuanto a la cohesión de los colectivos, el trabajo metodológico, los espacios de interacción y el desarrollo

en cuanto a la gestión y dirección para con los colectivos de año, de disciplina y los procesos docentes-educativos.

Palabras clave

impacto, gestión, preparación docente, resultados de investigación.

Abstracts

The results of research projects become more valuable when applied and practice enriches science and vice versa; as well as, when they are socialized and the exchange process causes new problems and various alternatives and solutions. On this basis, one of the results of the project “Management of teacher preparation for the comprehensive training of university students is presented. Experiences in la Cujae”. The objective is to: assess the impact of the application of the management strategy for the comprehensive training process of the university student, focused on the activity of the base link and the system of preparation of teachers and main teachers of the year and discipline. The results obtained made it possible to identify the impact of the application of the strategy on the basis of five indicators referring to the objectives, the expected results, the identification of the causes that caused the changes, the judgments and concepts that facilitate decision-making and the changes produced in the processes. The evaluation shows significant achievements in terms of group cohesion, methodological work, spaces for interaction and development in terms of management and direction.

Key words

impact, management, teaching preparation, research results.

Introducción

En cualquier caso, lo importante es que cualquiera que sea el criterio utilizado, la organización no se constituya en una barrera inflexible para el desarrollo de sus procesos, para lo cual se requiere la existencia de una adecuada conjugación de intereses, en aras de los objetivos de mayor alcance y significado para la institución. Tristán, B. (2001)

La formación integral de los estudiantes en Cuba, constituye el eje fundamental de los procesos que se desarrollan en las instituciones docentes de nivel superior, tesis que se ha reforzado a partir de los pronunciamientos realizados en el discurso inaugural del Congreso Universidad 2014 que pronunciara el Doctor Ricardo Alarcón, quien en ese momento era el Ministro de Educación Superior de Cuba. Acentuado además en la CRES-2008, donde se ratificaron estos desafíos y se formularon otros acuerdos con las nuevas exigencias del contexto global y regional, que según Almuñías y Galarza (2016), el cumplimiento de tales retos exige de las Instituciones de Educación Superior ir dejando atrás prácticas obsoletas en su gestión y desarrollar el mejoramiento de su calidad mediante la investigación, innovación y experiencia acumulada en este ámbito.

El análisis anterior motivó el incremento de procesos investigativos y el diseño de proyectos cuyos resultados se encaminan a la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que se presentan en la cotidianidad de las IES durante la formación del futuro profesional. El contenido fundamental en este afán es la superación de los docentes de ciencias técnicas que, en su mayoría, no reciben una fuerte formación pedagógica ni de dirección; sin embargo, hay una experiencia frente al aula que enriquece el proceso y se convierte en punto de referencia importante.

La existencia de la superación de profesionales no es reciente, el afán de escalar un peldaño superior en la adquisición de conocimientos y habilidades para un mejor desempeño de sus funciones es una constante que ha sido estudiada desde diferentes ciencias y contextos. Sin embargo, a pesar de los numerosos sistemas, estrategias y modelos existentes, continúan apareciendo incógnitas que enmascaran los saltos cualitativos alcanzados como resultado de sus implementaciones. Ciertamente es que el desarrollo científico, tecnológico y social ha propiciado cambios en los entornos laborales, y el contexto educativo no está exento de ellos; de ahí la necesidad de continuar la búsqueda de opciones que propicien alcanzar las metas propuestas y las exigencias actuales.

La Universidad Tecnológica de La Habana (Cujae), promovida por la necesidad de mantener actualizados a sus docentes desde las diversas aristas que influyen en la formación de profesionales y con el fin de sistematizar y generalizar los resultados de investigaciones precedentes que conllevan al logro de los objetivos signados en la política educativa del país, ha continuado el desarrollo de proyectos investigativos. Entre ellos, se identifican aquellos cuyos fines particularizan la dimensión pedagógica y la gestión del proceso de formación,

dentro de los cuales se inserta aquel cuyo impacto se valora en los resultados de la investigación: Gestión de preparación docente para la formación integral de estudiantes universitarios. Experiencias en la Cujae.

Sobre la base de los elementos descritos se desarrolla el presente trabajo que persigue como objetivo: valorar el impacto de la aplicación de la estrategia de gestión para el proceso de formación integral del estudiante universitario, centrada en la actividad del eslabón de base y el sistema de preparación de profesores y profesores principales de año y de disciplina.

Desarrollo

Exponer el impacto de un proyecto tiene disímiles miradas, al referirse al término, los autores le imprimen una perspectiva que permite observar el objeto que se investiga y en la mayoría de los casos, se precisa la existencia de una transformación, sea positiva o negativa. La aplicación de la medición de impacto en procesos sociales como tendencia se encamina a encontrar mejoras, desarrollo, avance.

Un análisis realizado por Álvarez (2009), sobre la medición de impacto de la capacitación, transita por diferentes definiciones que enuncian la comparación de momentos para conocer cómo se realizó un proceso a partir de la introducción de variables; la comprobación del logro de los objetivos planificados al inicio del proyecto; el enjuiciamiento de la valía de un objeto, la emisión de un juicio de valor que facilite la toma de decisiones para la mejora de un proceso. Estudio que finaliza con la aceptación de la definición de la UNESCO (1999) que precisa la existencia de un proceso permanente que inicia con la identificación del problema y se realiza con la finalidad de generar información, conocimiento y aprendizaje para la toma de decisiones oportunas y pertinentes para garantizar los resultados en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus poblaciones.

Estacio, et.al. (2009), coinciden con que la valoración del impacto se puede realizar en cualquier momento de la investigación y precisan que en las primeras etapas se valoran causas y efectos; también enfatizan en estimar los cambios generados en condiciones concretas a partir de la medición de variables definidas como impacto. A estos juicios Vara-Horna (2010), agrega que los efectos pueden o no estar vinculados con los objetivos del proyecto y

que los resultados se obtienen de la aplicación de métodos cuantitativos y/o cualitativos de investigación científica.

Para valorar el impacto de la aplicación de la estrategia de gestión para el proceso de formación integral del estudiante universitario, centrada en la actividad del eslabón de base y del sistema de preparación de profesores y profesores principales, con énfasis en la elevación de la eficacia del proceso formativo de los estudiantes universitarios en la Cujae, se toman como indicadores:

- comprobación del logro de los objetivos;
- constatación de los resultados esperados;
- valoración de las causas y efectos que provocaron los cambios;
- emisión de juicios o conceptos que faciliten la toma de decisiones, y
- identificación de los cambios producidos en los procesos.

La aplicación de los métodos científicos análisis documental, encuestas y entrevistas permitió recopilar los datos necesarios para la valoración del impacto de la aplicación de la estrategia, que se presenta a continuación de acuerdo con los indicadores enunciados.

1. Comprobación del logro de los objetivos

La necesidad de transformar el proceso de formación integral de los estudiantes donde los colectivos de carrera, disciplina y asignatura constituyen el eje vertical, y el colectivo de año constituye el horizontal. Ejes que determinan relaciones particulares a puntualizar en los momentos de planificación, organización, ejecución y control, lo que provocó que el objetivo del proyecto fuera diseñar una estrategia para el proceso de formación integral del estudiante universitario, centrada en el eslabón base.

El punto de partida para el diseño se centró en los antecedentes de la formación pedagógica y de gestión, de los profesores principales para el desarrollo de su desempeño en el cumplimiento de las funciones del eslabón de base de las facultades en la Cujae. Lo cual posibilitó identificar dificultades relativas a la preparación metodológica y pedagógica, al dominio de herramientas para la dirección de los colectivos y cambios en el contexto educativo; todo lo que

estimuló el diseño de un sistema de preparación de profesores principales de año y de disciplina con énfasis en la eficacia del proceso formativo de los estudiantes universitarios en el centro universitario nombrado.

En la estructura del sistema, se evidenciaron componentes que indican la realización de acciones para la transformación de la gestión del proceso formativo, las cuales se perfilaron durante el diseño de la estrategia. La cual se sustenta científicamente en los presupuestos de las estrategias pedagógicas y la concepción y el modelo que de estas ofrece Valle (2010) que se conforma de 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. Unido a ello, algunos de los resultados obtenidos referentes al colectivo de año, el eslabón de base y las particularidades de la formación de ingenieros y arquitectos (De la Rúa y Padrón, 2014; Padrón y De la Rúa, 2016) (González y Padrón, 2018).

La estrategia se centra fundamentalmente en la preparación de los docentes con tres resultados fundamentales: el sistema de preparación de profesores en el eslabón de base, la fundamentación científica como estrategia pedagógica de gestión educativa y el diseño de la Estrategia según etapas. Se propone como objetivos: cohesionar los componentes del eslabón de base para la formación integral del estudiante; identificar las influencias desde la gestión de los procesos para la formación integral del estudiante universitario en su integración en el eslabón de base; y contribuir al mejoramiento del trabajo metodológico en la dirección de los colectivos de año y de disciplina, la preparación docente y la gestión de los procesos docente-educativos para con la formación integral del estudiante universitario. Se implementa a partir de enero de 2016 y culmina en diciembre de 2019, impacto que se recibe en la actualidad a partir del trabajo docente-metodológico y su incidencia en los procesos universitarios; así como, en la formación integral de los profesionales en última instancia.

2. Constatación de los resultados esperados

El sistema de preparación para profesores principales de año y de disciplina punto de partida para el diseño de la estrategia, favoreció el diseño de programas de cursos para profesores principales de año y de disciplina: curso básico de preparación a profesores principales de año; curso taller de didáctica

para profesores principales de disciplina de la Cujae; curso de preparación a profesores principales de año.

La aplicación práctica de dos de estos cursos, se produce en 5 ediciones del “Curso para Profesores Principales de año” y 3 ediciones del “Curso para Profesores Principales de disciplina” desde el año 2012 hasta 2016, bajo la coordinación de los doctores Padrón y de la Rúa del CEA. Sobre esta base comienza a aplicarse la estrategia de generalización desde las carreras y departamentos, la propuesta de acciones desde los espacios de interacción y la dirección de los colectivos de año y los colectivos de disciplina desde el trabajo metodológico, para con todos los docentes de la universidad. (ver Fig.1)

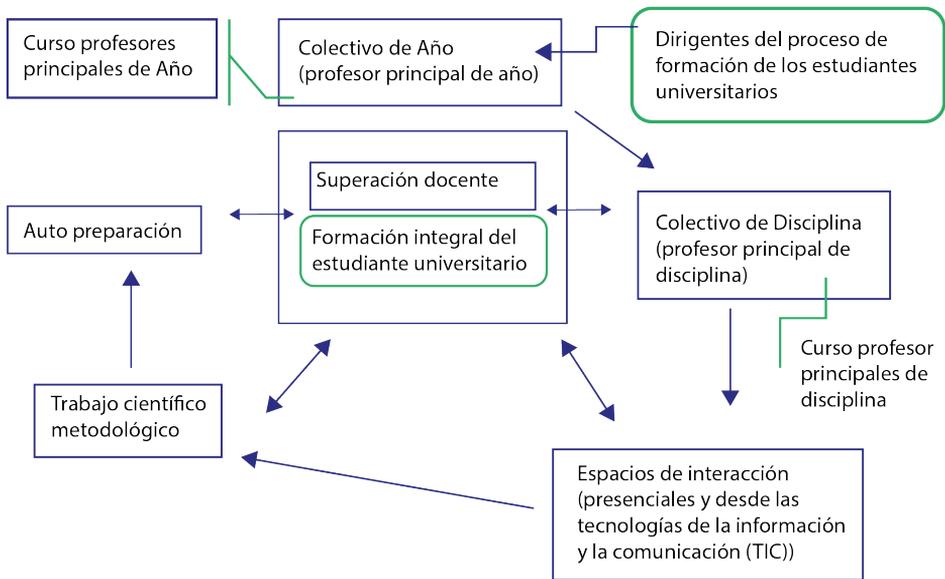


Figura 1. Breve representación del proceso de generalización

Los resultados de la encuesta aplicada a egresados de estos cursos evidencian que se intenciona la dimensión educativa en el proceso formativo y se precisa la relación entre lo cognitivo y lo afectivo; más del 50% asegura que se logra el desarrollo individual y colectivo y su influencia en la transformación creativa de la actividad universitaria.

Relacionados con los cursos y como parte del Sistema, aparecen el blog de consultoría pedagógica, que propicia el intercambio de experiencias, puntos de vistas, fundamentos teóricos y prácticos entre docentes e influye en la cohesión de los colectivos sobre la base de la toma de referentes comunes para la formación integral del estudiante; y la creación del evento científico TRABCOL, cuya denominación refiere el trabajo de los colectivos de profesores y potencia la cohesión de los colectivos de disciplina, año y carrera por medio del intercambio y la sistematización de saberes y mejores prácticas; y la identificación de barreras en la formación integral del estudiante tomando como punto de partida el eslabón de base.

No obstante, pese al esfuerzo realizado por los coordinadores de los cursos y la implementación del sistema en su totalidad, se evidencia el poco aprovechamiento de los espacios de intercambio que propicia el blog (el 64.52 % de encuestados no lo emplea) y la participación en eventos (51, 61%), aspectos a los que deben buscarse alternativas, trabajar de manera intencional en busca de mejoras y continuar la difusión de sus ventajas. Ya que propician el intercambio de experiencias que pueden ser posteriormente empleadas como parte de su trabajo diario y favorecer la dirección de los procesos, desde el más particular (Proceso de enseñanza-aprendizaje), hasta el más general de los procesos universitarios, y su integración como máxima aspiración.

Desde una concepción dialéctico materialista, se realizó el estudio del sistema de preparación de docentes identificando tres aristas principales: desde lo singular, la evolución histórica del proceso revolucionario y el impacto en dicha preparación; desde lo particular, la influencia de los avances científicos de la pedagogía para la educación superior; y en lo más general, el desarrollo científico-técnico universal. De ahí que se tomen como precedentes en el diseño de la estrategia, los antecedentes de la formación pedagógica de los profesores principales para el desarrollo de su desempeño en el cumplimiento de las funciones del eslabón de base de las facultades y el sistema de preparación de profesores principales de año y de disciplina, con énfasis en la elevación de la eficacia del proceso formativo de los estudiantes universitarios, ambos como estudio de casos en la Cujae.

Los resultados de la fundamentación científica de la estrategia se evidencian en el I Simposio sobre la formación de ingenieros y el II Simposio internacional de Didáctica de las Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura; ambos en el marco de la XVII Convención científica de Ingeniería y Arquitectura 2014

de la Cujae; donde se presentaron numerosas ponencias relacionadas con el eslabón de base en la Formación de Ingenieros y Arquitectos, cantidad que aumenta en los simposios concernientes al 2016 y 2018.

Las temáticas fundamentales discutidas en estos eventos van dirigidas a la formación de ingenieros y arquitectos; a la determinación de referentes teórico-prácticos para la formación integral del estudiante; a la educación en valores, la extensión universitaria; a la didáctica en la formación de profesionales, a la gestión del proceso de formación y de los procesos docente-educativos en general.

Más de diez publicaciones en revistas indexadas con temas relacionados con estos resultados que tributan esencialmente al trabajo metodológico del colectivo de año, al desarrollo de formas organizativas en la superación de docentes, hacia análisis teóricos sobre estrategias de educación, a la identificación de niveles de capacitación en una institución docente, y al diseño de un sistema de superación soportado en la web.

La cohesión de los colectivos desde la dimensión metodológica, se puede apreciar en la valoración que hacen los encuestados, donde una cifra igual o superior al 50% aprecia que el trabajo metodológico que desarrolla desde la responsabilidad que desempeña, le permite garantizar el cumplimiento de los programas analíticos e impacta en la actualización permanente de los contenidos y el desarrollo de las estrategias curriculares y el vínculo entre las disciplinas.

3. Valoración de las causas y efectos que provocaron los cambios

- La determinación de los antecedentes en la formación pedagógica de los profesores principales para el desarrollo de su desempeño en el cumplimiento de las funciones del eslabón de base en las facultades de la Cujae, posibilitó considerar los problemas observados en la evolución del sistema de superación de docentes e identificar los aspectos a los cuales se debía ofrecer otra respuesta a partir de los cambios en el contexto educativo; esto propició el diseño del Sistema de preparación de profesores principales de año y de disciplina con énfasis en la elevación de los resultados del proceso formativo de los estudiantes universitarios en la Cujae.

- La determinación de la estructura del Sistema, y la exposición de sus componentes permitió precisar las funciones de los implicados para con la formación integral del estudiante y la integración de las influencias educativas desde el eslabón de base y, a partir de ello, fomentar la promoción de espacios de análisis y discusión entre los profesores principales de año y de disciplina; elevar el compromiso de los profesores; contribuir a la integración de los estamentos de la universidad sobre la base de la prioridad de las necesidades individuales, colectivas e institucionales y la articulación de factores, actividades y procesos de preparación de los profesores principales en dirección al proceso formativo.
- El procedimiento metodológico para el diseño del sistema y las formas de implementación y evaluación, constituyeron referentes para la transformación del proceso en el eslabón de base.
- La realización de un diagnóstico de inicio del análisis que incluye además de los resultados obtenidos por el nivel superior, elementos del contexto educativo donde se desarrolla, las particularidades de ese proceso formativo y los referentes descritos en el modelo pedagógico de la institución docente, posibilitó la determinación de acciones para la transformación de la actividad universitaria.
- Las carencias pedagógicas identificadas en la preparación de los docentes, demandó el diseño de cursos para profesores principales de año y de disciplina con un carácter rector en el sistema de preparación.
- El diseño del Sistema, potenció la precisión de las tareas esenciales del profesor principal de la disciplina, el carácter rector de la preparación del docente, como centro y núcleo para lograr los objetivos previstos.
- La existencia de barreras en la ejecución de los procesos de superación de docentes y de formación integral de estudiantes, entre ellas: poco dominio de herramientas para el proceso de formación integral de estudiantes universitario, reduccionismo conceptual del escenario educativo al no reconocer al año académico como la célula que permite estructurar la excelencia académica y la formación educativa de los estudiantes, poca integración en el trabajo de los colectivos de disciplina y de año como ejes del proceso de formación universitaria; provocaba obstáculos a la calidad del proceso formativo. La caracterización de las

barreras propició la identificación de acciones para su disminución o erradicación tales como, el diseño del curso taller para jefes de disciplina y de año, la creación de eventos científicos (TRABCOL) y la creación y gestión de espacios de interacción.

- Ante el reto de encontrar una concepción que permitiera preparar a los profesores principales al tiempo en que se estudiaba la realidad universitaria y se intervenía en su transformación por parte de los propios sujetos involucrados, se fundamentó el requerimiento de un currículo que sea flexible, abierto, integrador, sistémico y participativo; la relación entre los niveles organizativos principales; se precisó al colectivo de carrera, el de disciplina y el de año como niveles organizativos dentro del sistema: y se diseñaron los cursos fundamentados en los resultados de la aplicación de métodos científicos.
- El diseño de una estrategia de gestión para el proceso de formación integral del estudiante universitario, centrada en la actividad del eslabón de base en la Cujae, cuyos objetivos se encaminan al logro de la cohesión y la identificación de influencias en la formación del estudiante universitario avizoró los cambios potenciales en el proceso y posibilitó el desarrollo de la preparación del docente. Lo cual se refleja en los resultados de la entrevista donde referen el fomento del intercambio profesional, la posibilidad de socialización de experiencias y de la reflexión sobre la articulación de los componentes didácticos en las actividades docentes en función de la educación integral de los estudiantes.
- La fundamentación científica de la estrategia propició el incremento de numerosas ponencias e ideas a discutir en eventos científicos de carácter nacional e internacional, donde se debatió acerca de los sustentos de la formación de ingenieros y arquitectos, experiencias en el desarrollo y la gestión de los procesos y aspectos didácticos específicos que se corresponden con el modelo del profesional de las carreras.
- La evaluación sistemática de los cursos promovió el estudio de los fundamentos del proceso de formación de estudiantes, causa que tuvo como efecto el enriquecimiento cultural de los docentes y el aprendizaje del por qué y cómo se desarrolla, y a partir de este presupuesto, el incremento de ponencias en eventos científicos de carácter nacional e internacional; así como, publicaciones en revistas indexadas.

4. Emisión de juicios o conceptos que faciliten la toma de decisiones

Durante el tiempo de investigación en que se desarrolló el proyecto se emitieron juicios, conceptos y regularidades, que potencian las transformaciones en el proceso de formación integral de los estudiantes en el eslabón de base, entre los que se citan:

- la estructura del sistema de superación de docentes;
- la realización del diagnóstico de partida que incluye entre sus referentes elementos del contexto educativo donde se desarrolla, las particularidades de esa formación y los referentes descritos en el modelo pedagógico de la entidad;
- la identificación de barreras de tipo metodológicas y psicopedagógicas para la ejecución del proceso;
- la fundamentación y conceptualización del curso-taller, como forma organizativa de la preparación de docentes, que favorece la reflexión desde una relación estrecha entre teoría y práctica;
- las valoraciones de la sistematización teórica de los cursos, que constituyen premisas para la preparación de docentes en las IES;
- la determinación de las actividades pedagógicas que integran las estructuras del colectivo de año y de disciplina para el logro de sus funciones;
- la concepción del eslabón de base entendido como el año académico que es gestionado por el colectivo de año y que en el primer resultado de este proyecto parte de dos ideas básicas que se defienden: primeramente, la importancia de que el colectivo de año centre su accionar en el proceso de formación del joven universitario y la segunda que el colectivo de año todavía no es aprovechado suficientemente para este supra objetivo esencial en la Cujae;
- la precisión de las funciones del colectivo de año y el análisis profundo de las fortalezas y debilidades de su funcionamiento en la institución;
- la conceptualización de una estrategia de gestión para el proceso de formación integral del estudiante universitario en el eslabón de base como: el conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que, a

partir del diagnóstico pedagógico de las necesidades del año de estudio, permiten gestionar de manera cohesionada el proceso de formación integral de los estudiantes desde el eslabón de base;

- la tesis de que el modelo de planificación estratégica es a la vez metodológico, porque se erige en una construcción teórico-formal fundamentado en presupuestos científicos, ideológicos y metodológicos, donde se pretende interpretar la realidad que se investiga y transformarla para el cumplimiento de la misión institucional. Especialmente lo referido a la formación de profesionales capaces y revolucionarios, con énfasis en las posibilidades que exhiban no solo por el dominio de conocimientos actualizados en su especialidad o ciencia; sino, sobre todo, por la apropiación de métodos, procedimientos y herramientas metodológicas para su superación y preparación autodidacta y para intervenir y transformar creadoramente la realidad;
- la toma de posición desde la dimensión científica de las categorías formación, desarrollo y formación integral, que posibilitaron identificar límites en el diseño de la estrategia;
- la propuesta unánime de reducir al mínimo en el desempeño del profesor principal, la carga innecesaria de actividades administrativas; liberándolo, en lo posible, de ese tipo de tareas;
- la determinación de las regularidades y relaciones del proceso de gestión del año académico;
- la identificación de los presupuestos teóricos para una estrategia de gestión para la formación integral de estudiantes en el eslabón de base en la Cujae, y
- el diseño de la estrategia genérica y contextual; que precisa lo genérico en el sentido de poder ser aplicada en cualquier año de estudio, y lo contextual en el sentido de deber ser adaptada a cada contexto universitario particular.

5. Identificación de los cambios producidos en los procesos

- Se diseñaron e implementaron cursos para profesores principales de año y de disciplina, lo que permitió determinar las particularidades de la dinámica de construcción colectiva, mediante ciclos de reflexión-acción-reflexión, elegir las modalidades de las actividades y los niveles de agrupación.
- La aplicación práctica de los cursos que se distinguen por las diversas maneras de interacción presencial (utilización de las TIC, métodos y técnicas grupales), semipresenciales (listas de correos, trabajo en equipos para el cumplimiento del sistema de tareas) y a distancia (creación de un curso en MOODLE con todas las funcionalidades que la plataforma permite), y por la forma de organización que asume.
- La iniciación de un evento científico-metodológico a nivel de Institución sobre el Trabajo de los Colectivos de Profesores (TRABCOL 2014) con la participación de profesores principales de año y disciplinas, investigadores y directivos.
- El incremento de ponencias científicas en las ediciones 2014 - 2018 de la Convención Científica de ingeniería y arquitectura, referidas a la formación de ingenieros y arquitectos, los referentes teórico-prácticos de dicha formación, las experiencias en los procesos formativos y la gestión de los procesos.
- La preparación de los profesores principales de año y de disciplina de la Cujae en función de la gestión, planificación y ejecución del proceso formativo integral de los estudiantes.
- La promoción de una mayor comprensión del papel del profesor principal de año, que provee mayor nivel de motivación por el perfeccionamiento del trabajo de su colectivo.
- La participación activa de los miembros del colectivo de año, de conjunto con sus estudiantes en todas y cada una de las actividades políticas, extensionistas, investigativas y docentes.
- EL perfeccionamiento del funcionamiento de los colectivos de año y en la solución a las problemáticas más urgentes de las disciplinas y que necesitan del resto de las estructuras institucionales.

- La presencia de espacios de interacción que enriquecen y nutren la preparación de los docentes y por consecuencia la formación integral del estudiante universitario.
- La multiplicación de saberes en los colectivos docentes donde interactúan los miembros de colectivo de años y disciplina.
- El aprovechamiento del potencial tecnológico para intercambios teóricos y de experiencias en el proceso formativo.
- La presencia de los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS, siglas en inglés), que ofrece la oportunidad de establecer una mejor comunicación entre los profesores principales y de enriquecer el trabajo metodológico de los diferentes colectivos con las diferentes alternativas que brindan estas plataformas.
- La implementación de una estrategia de gestión para el proceso de formación integral del estudiante universitario en el eslabón de base.
- La disposición de los docentes con más de cinco años de experiencia para participar en la obtención del resultado del proyecto como grupo focal.
- El compromiso social manifiesto en la integración de los líderes estudiantiles y docentes para la proposición de acciones dentro de la estrategia.
- La aparición de actitudes proactivas en los procesos, tales como: coordinación de las actividades metodológicas sobre la elaboración, aplicación y análisis de los resultados de instrumentos aplicados y la previsión de problemas y su incorporación en la planificación de actividades metodológicas.

La valoración del impacto de la aplicación de la estrategia, centrada en la actividad del eslabón de base y el sistema de preparación de profesores y profesores principales, contribuye con la gestión en dos direcciones fundamentales. En primer orden, los profesores principales de año y de disciplina contribuyen, desde sus funciones, a la gestión y preparación del resto de los docentes. En segundo orden y en una relación dialéctica y de subordinación, el impacto de esta preparación contribuye al perfeccionamiento del proceso formativo de los estudiantes universitarios. Es por ello que, todo resultado en este sentido

se considera tan importante para las IES y su papel en el desarrollo de la sociedad actual. Idea que se subraya al decir de Almuiñas y Galarza (2016), cuando refieren que se convierten así en instituciones cruciales que participan en la solución de los problemas existentes, por su contribución al desarrollo económico, social y humano, lo cual les otorga un nuevo rol en un medio donde existen numerosas presiones y diferentes tipos de retos.

Conclusiones

El análisis del logro de los resultados parciales del proyecto de investigación propició identificar el impacto de la aplicación de la estrategia sobre la base de cinco indicadores referidos a los objetivos, los resultados esperados, la identificación de las causas que provocaron los cambios, los juicios y conceptos que facilitan la toma de decisiones y los cambios producidos en los procesos universitarios.

En la valoración de cada indicador se aprecia que los resultados en la aplicación de la estrategia contribuyeron a la cohesión de los colectivos sobre la base de la preparación adquirida, el perfeccionamiento del trabajo metodológico, la creación de espacios de interacción, el incremento de la participación en eventos científicos y el desarrollo en la gestión y dirección para con los colectivos que dirigen y los procesos docentes-educativos en última instancia.

La valoración del impacto de la aplicación de la estrategia para el proceso de formación integral del estudiante universitario, centrada en la actividad del eslabón de base y el sistema de preparación de profesores y profesores principales de año y de disciplina, permite alcanzar nuevos niveles de generalización y el perfeccionamiento de las acciones para la gestión universitaria y el cumplimiento de la misión de la universidad.

Referencias bibliográficas

- Almuíñas, J.L. y Galarza, J. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. Revista Cubana de Educación Superior, vol.35, no.3, La Habana sep.-dic.
- Almuíñas, J.L. y Galarza, J. Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. Revista Cubana de Educación Superior, vol.35, no.2, La Habana mayo-ago. 2016.
- Álvarez, A. V. (2009). Indicadores para medir el impacto de la capacitación en Técnicas Agroecológicas en los directivos del MINAG en Cuba. Cuba. Recuperado de http://www.google.com.cu/search?hl=es&as_q=&as_epq=Impacto+de+la+capacitaci%C3%B3n&as_oq=&as_eq=&as_nlo=&as_nhi=&lr=lang_es&cr=&as_qdr=all&as_sitesearch=&as_occt=any&safe=images&as_filetype=&as_rights=
- De la Rúa, M. y Padrón, A. (10 al 14 de febrero, 2014). Particularidades de la enseñanza de la ingeniería y su reflejo en el proceso de formación. (Ponencia). En CD Memorias del Evento Universidad 2014. 9no Congreso Internacional de Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Estacio, A. et. al. (2009). Evaluación de impacto de dos programas de formación del Sena: Formación de técnicos y tecnólogos y formación especializada del Recurso Humano vinculado a las empresas. Working Paper No. 52.
- González, Y. y Padrón, A. (2018). Antecedentes de la integración del trabajo del colectivo de año en la Educación Superior cubana. Revista Referencia Pedagógica, Publicación electrónica, Vol.6, No. 1, 29-42.
- Padrón, A. y De la Rúa, M. (2016). El Colectivo de año: Célula integradora de las influencias formativas en la universidad cubana. Revista IPLAC, RNPS No. 2140.

PLANIFICAR LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA

- Yadrían A. García Pulido - Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Auxiliar, Universidad de Matanzas, Cuba, yadrian.garcia@umcc.cu
- Lourdes Tarifa Lozano - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Matanzas, Cuba, lourdes.tarifa@umcc.cu
- Roberto Argelio Frías Jiménez - Profesor Titular, Universidad de Matanzas, Cuba, roberto.frias@umcc.cu
- Inés María Pérez Benítez - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Matanzas, Cuba, inesmaria.perez@umcc.cu

Resumen

El artículo se fundamenta en el trabajo de los autores como parte del proyecto institucional: Perfeccionamiento de la gestión universitaria. A partir del proceso de acreditación de la Universidad de Matanzas en el 2017, en coincidencia con el periodo estratégico 2017-2021, se realizó un profundo análisis de la gestión institucional y su alineamiento con el patrón de calidad de la Junta de Acreditación Nacional. El objetivo de este trabajo fue integrar la gestión universitaria a los indicadores de excelencia institucional, con un enfoque por procesos. Los principales logros han sido, el alineamiento de la planeación estratégica con el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), la introducción de herramientas a la gestión universitaria como el enfoque a procesos y el empleo de fichas de procesos, la concepción integral de un modelo de gestión orientado a la calidad y la certificación de la mejora continua de los programas académicos que posee la institución.

Palabras clave

gestión universitaria, sistema de gestión, calidad.

Abstracts

The article it's supported on the author's work as part of the institutional project: Improvement of the university management. Since the certification process of the Matanzas' University at 2017 in coincidence with the strategic period 2017-2021, was realized a deep analysis of the institutional management and it's alignment with the quality model of National Certification Board. The objective of this work was to integrate the university management to the institutional excellence indicators focused in process. The main achievement had been, the alignment of the strategic planning with the Evaluation and Certification System of the Superior Education, the introduction of tools to the university management such as the focused to process and the application of the process file, the integral conception of a management model focused to quality and the certification of the continued improvement of the institution academic programs.

Key words

university management, management system, quality.

Introducción

Cuando se trabaja en la búsqueda constante de la calidad, se tiene en consideración el alineamiento estratégico entre los objetivos, procesos y estrategias. Para obtener esa meta deben estar definidos con claridad los indicadores que permiten su medición (Santos, 2016).

La nueva universidad cubana está caracterizada por ser científica, tecnológica y humanista. Junto a estas tres cualidades, se presentan otras que están acordes a las Instituciones de Educación Superior (IES) del siglo XXI. Dentro de ellas, se señalan por diferentes autores (Horruitiner, 2006; Núñez, 2008; Alarcón, 2016), el incremento del acceso a todos los niveles de la educación superior, la

calidad del proceso de formación de profesionales y la pertinencia.

Una debilidad detectada en tesis doctorales donde se aborda el tema del control de gestión (Nogueira, 2002; Villa, 2006; Comas, 2013), es la no existencia de un alineamiento entre las estrategias en los diferentes niveles de una organización y entre los procesos y los objetivos estratégicos. Cuesta (2012), la califica como “ruptura” entre sistemas de objetivos y los procesos que se desarrollan para alcanzarlos.

Como consecuencia del propio desarrollo y la madurez alcanzada por las IES cubanas, así como por su creciente interacción con el entorno, existe una conciencia más clara de la necesidad de producir cambios en los métodos y estilos de liderazgo que propicien una mayor participación, compromiso y motivación en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos por parte de los directivos (Capó et al., 2013).

Un elemento que se debe tener en cuenta en el fortalecimiento y desarrollo exitoso de los procesos internos de aseguramiento de la calidad es que propicien y faciliten acciones continuas y sostenidas. En general, los procesos de evaluación de la calidad en una IES deben mantener sinergia y sincronía entre la gestión interna del aseguramiento de la calidad y la evaluación externa que se realiza (Lemaitre et al., 2018).

En la educación superior cubana, el concepto de calidad se asume como resultado de la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia integral. El movimiento hacia la calidad es un fenómeno mundial que adquiere cada vez mayor relevancia por su influencia en varias esferas de la actividad humana; por ello, una IES de excelencia, como a la que se aspira, tiene que centrar su atención en la constante elevación de la calidad de los procesos fundamentales que desarrolla (Hernández, 2015). Esto implica una planeación que visualice la calidad como principio en el logro de los objetivos propuestos y, sobre todo, con un amplio carácter participativo que involucre y comprometa a los directivos.

Precisamente, el objetivo de la experiencia que se presenta en este artículo es alinear la planeación estratégica con el aseguramiento de la calidad, sobre la base de la evaluación institucional recibida en la Universidad de Matanzas (UMCC) en el 2017. Su despliegue implicó la formalización de los procesos universitarios, la reelaboración de los indicadores de gestión y una intensa

capacitación y acompañamiento a los directivos en todos los niveles, como actores protagónicos para llevar a cabo las acciones proyectadas.

1. Procedimiento

Tomando como punto de partida la visión de la UMCC: “Somos una Universidad de excelencia, comprometida con la nación cubana, con resultados relevantes en la gestión de sus procesos” (UMCC, 2017), se definió un sistema de trabajo que garantizara su logro (figura 1). Las acciones se sustentaron en las deficiencias detectadas durante la evaluación externa a la calidad realizada en 2017 e implican a todas las áreas de la institución, fundamentadas en que solo una gestión integrada garantiza un alineamiento de la planificación del trabajo y los objetivos de la institución, enfocados a los patrones de calidad definidos por el Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES).

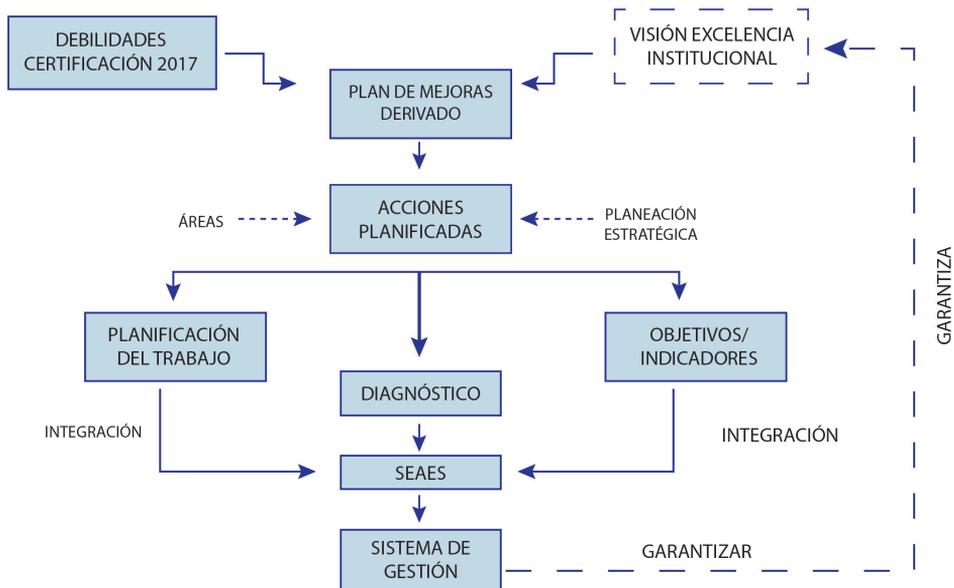


Figura 1. Planificación de las acciones para la excelencia institucional

La primera acción consistió en la determinación del alineamiento estratégico de la UMCC para el periodo 2017-2021 con los indicadores de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (Frías et al., 2018), para esta articulación se siguió el esquema que se muestra en la figura 2.

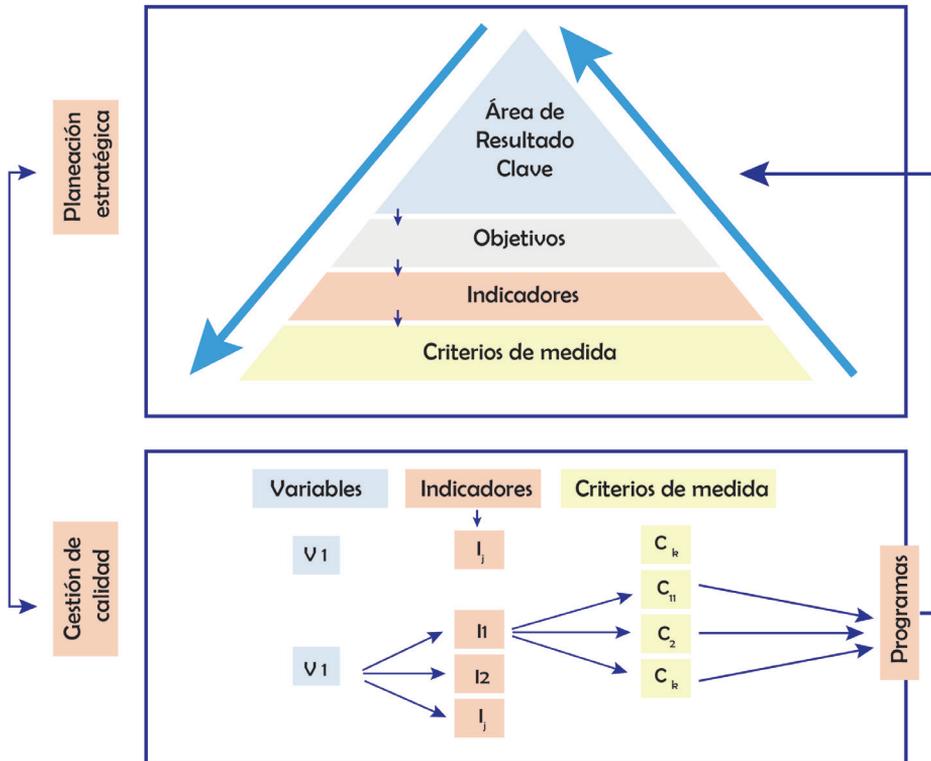


Figura 2. Articulación del proceso de gestión de la calidad según SEAES y la planificación estratégica.

Su despliegue implicó la capacitación tanto de trabajadores como de directivos y una estrecha relación de trabajo entre la Dirección de Calidad y la Dirección de Organización, Planificación y Archivo. Asimismo, se procedió a la implementación del modelo de gestión orientado a la calidad para la UMCC. Para su diseño, se tuvieron en cuenta los antecedentes y las buenas prácticas disponibles en los planos nacional e internacional, además, del conocimiento de expertos en la temática.

El proceder para la implementación del modelo de gestión se muestra en la figura 3.

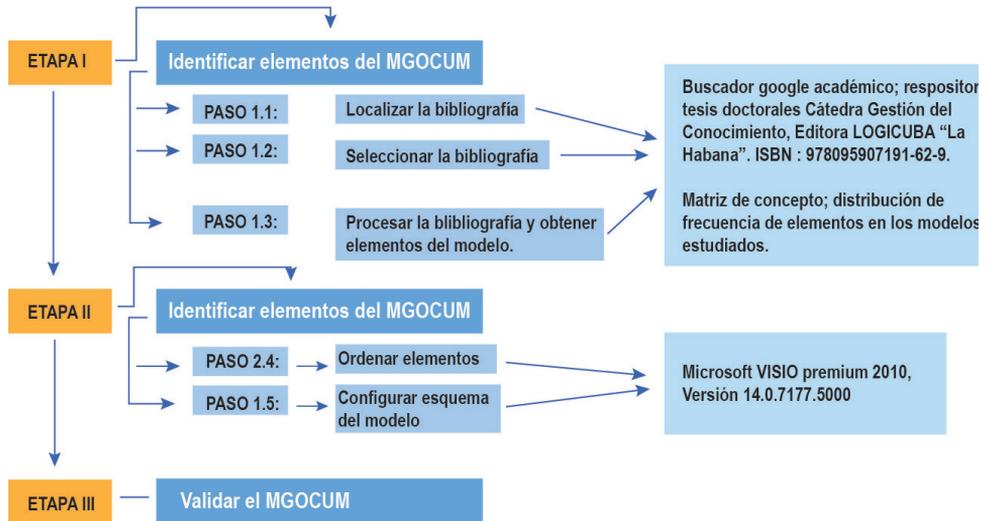


Figura 3. Proceder para el diseño del modelo de gestión orientado a la calidad.

1.1. Etapa I: Identificar los elementos del MGOCUM.

Para llegar a la conformación del Modelo, siguiendo los pasos 1.1 y 1.2, se revisó la literatura existente. El objetivo consistió en encontrar los elementos más frecuentes, para lo cual en el paso 1.3, se procesó en la literatura seleccionada la herramienta Matriz de Concepto (MC) (Frías et al., 2008), que articula autores/modelos (por filas) y elementos propuestos (columnas). En la celda correspondiente se marcó la coincidencia o no de los autores con determinado elemento. Luego, se procedió al cálculo de la frecuencia de coincidencia (tabla 1).

Tabla 1. Matriz de conceptos.

Autor/modelo	Elementos					
	E ₁₁	E ₁₂	...	E _{1j}	...	E _{1m}
A ₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}
A ₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}
...

A_k	X_{k1}	X_{k2}	...	X_{kj}	...	X_{km}
...
A_n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{nj}	...	X_{nm}
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F₁	F₂	...	F_j	...	F_m

dónde:

F_{jk} : frecuencia de coincidencia de autores j con el elemento k .

X_{jk} : marca del autor j al elemento k . Se seleccionan los más frecuentes. Esta salida constituyó la entrada para desarrollar la etapa II.

1.2. Etapa II: Elaborar el MGOCCUM.

Paso 2.4: Los elementos seleccionados en el paso anterior, se ordenaron siguiendo dos criterios: a) la estructura secuencial de los mismos considerando relaciones de precedencia, y b) la clasificación definida por el proceso de planeación estratégica de la Universidad de Matanzas orientada por la Dirección de Calidad de esta institución.

Paso 2.5: Para la configuración del esquema representativo del modelo, se analizaron varios patrones: radiales, estructurales, jerárquicos y matriciales. La herramienta utilizada (Microsoft Visio) contribuyó a obtener la versión presentada. A partir de esta salida, se desarrolló la etapa III.

1.3. Etapa III: Validar el MGOCCUM.

La validación del modelo se realizó mediante el criterio de expertos y se sustenta en la propuesta de Frías y colaboradores (2016), implementada total o parcialmente en varias investigaciones doctorales (Jaquinet, 2016; González, 2017; Fonseca, 2018; García, 2018; Estrella, 2018).

2. Resultados

La evaluación institucional a la UMCC en el 2017 detectó 11 debilidades y 22 fortalezas, para establecer el sistema de trabajo en la solución de las debilidades se identificaron los procesos institucionales implicados, de acuerdo a la planeación estratégica 2017-2021 (tabla 2).

Tabla 2. Resumen de las debilidades por procesos.

Debilidades	Proceso	Debilidades	Proceso
2+d	F. Pregrado	2e	Ciencia, Tecnología, Innovación y Comercialización
1a+d	F. Postgrado	1	Aseg. Material y Financiero
a+c+e	RRHH	1b	Comunicación
	Información	1c	Extensión universitaria
3d	Planeación estratégica de la calidad		Seguridad y Protección
B	Informatización		

*a, b, c, d, e: Representan la relación de las debilidades con otros procesos

Posterior a la identificación de las debilidades con los procesos se procedió al alineamiento de la planeación estratégica con los criterios de evaluación del SEAES con el objetivo de integrar la gestión al logro de la visión definida (Tarifa et al., 2018). A partir de un profundo análisis de los criterios de medida se detectó que para las carreras 27 criterios de medida carecían de un referente en la planeación vigente, maestrías 39 criterios, especialidades y doctorados 40 y la institución 60; para un 59,71%. Se sintetizaron los criterios redundantes como, por ejemplo, los relacionados con las publicaciones y la composición del claustro.

Para la formulación de los nuevos criterios de medida, resultó sumamente útil la construcción de la ficha de proceso (tabla 3), la cual recoge sus elementos

esenciales. Asimismo, su aplicación contribuyó a una mejor propuesta de los indicadores, puesto que su completamiento funciona como un “filtro” que guía a los gestores a medir lo que se desea (Jaquinet et al., 2018; Tarifa et al., 2018; Medina et al., 2019).

Tabla 3. Ficha de proceso implementada.

Nombre del proceso:		Subproceso:		Responsable o propietario:		Código:	
Misión:							
Alcance:							
Entradas:		Suministradores:		Salidas:		Destinatarios/ Clientes:	
Documentación utilizada:			Aspectos Legales:			Procedimientos asociados:	
Otras informaciones importantes para el proceso:							
Riesgos:							
Aplicaciones informáticas:							
Indicador (es):							
Elaborada por:		Revisada por:			Modificada por:		
Fecha:		Fecha:			Fecha:		
Descripción del proceso:							
Diagrama de flujo del proceso:							

El diagnóstico realizado al estado de los programas académicos evidenció la existencia en 2017 de 47 carreras autorizadas, 14 acreditables (35%) y de ellas, 6 se encontraban acreditadas. Existían 15 programas de maestría, 10 acreditables y 9 acreditados. Un doctorado acreditado de excelencia de 9 posibles. Se impartían 5 especialidades, una de ellas, acreditada de excelencia.

A partir de este trabajo, se procedió a la capacitación de los directivos en el trabajo con las fichas de proceso y la planificación de la gestión en función de los nuevos criterios de medida establecidos. Este proceso, además, se acompañó de talleres al claustro de los programas a acreditar y la creación de equipos de expertos con experiencia en procesos de evaluación externa a la

calidad, para la asesoría a los programas.

Se estableció además un sistema de trabajo para el control sistemático a las áreas, donde cada proceso evalúa el cumplimiento de los indicadores en el área. Estas acciones se acompañan de la participación de los cuadros (directivos) y sus resultados, se emplean en los ejercicios de superación en el centro. Este intercambio constante de experiencias y modos de hacer, contribuyó a fomentar la cultura organizacional del enfoque a procesos y el trabajo por la calidad.

Con el alineamiento de la gestión hoy, la UMCC cuenta con 11 carreras acreditadas de 15 acreditables. Las maestrías aumentaron a 16 y respecto a su calidad todas las posibles se encuentran acreditadas; de ellas, siete de Excelencia y las restantes Certificadas. Las especialidades se reducen a 3, con una de Excelencia y otra Certificada. Los doctorados se reformulan a 6 programas con 4 de ellos acreditados de Excelencia (Pérez et al., 2019). Destacan en este sentido, las áreas de Ciencias de la Cultura Física e Ingeniería Industrial, con todo su sistema de enseñanza acreditado de Excelencia. Lo anterior consolida la estrategia de acreditación de la IES y la cultura por la calidad.

Respecto a la formación doctoral, se logró una discreta mejora con la formación de 30 doctores en el 2019; de ellos, 20 internos; no obstante, en el total de doctores continúa incidiendo la fluctuación laboral para alcanzar la meta del indicador propuesto. En este sentido, se promueve el ingreso de investigadores jóvenes a las becas MES.

Las publicaciones totales aumentan, aunque aún no se logra el índice de publicaciones en grupos I y II deseado. La editorial universitaria trabaja en mejorar el posicionamiento de las revistas de la UMCC con el soporte del proceso de informatización. Una de los aprendizajes resultantes de esta experiencia ha sido, la necesaria integración de los procesos para alcanzar las metas propuestas.

Con respecto al aseguramiento material y financiero, el centro comenzó en el 2017 un proceso de mantenimiento constructivo a locales y residencias estudiantiles que ha resultado en la reparación capital de una residencia estudiantil y parcial de otras dos; asimismo, se mejoraron las condiciones de aulas, cubiertas de techos y condiciones de trabajo en las áreas administrativas. Se aumentaron las contrataciones de cooperativas no estatales, lo que agilizó la

gestión e impactó de forma positiva en el desarrollo del territorio.

En cuanto a las debilidades en la gestión de los recursos humanos, las evaluaciones del desempeño correspondientes al 2017 fueron sometidas a revisión con el objetivo de identificar las deficiencias que afectaron los indicadores referidos en el SEAES. Las principales problemáticas detectadas resultaron la poca participación en proyectos, la falta de evidencias en expedientes, existencia de doctores con baja o nula producción de nuevos doctores y la no correspondencia entre las categorías docentes y la participación en eventos y producción científica. Lo anterior derivó en una capacitación a directivos y especialistas de recursos humanos en aras de lograr un control más estricto que garantice alcanzar los resultados planificados. Además, se estableció un control anual del proceso de evaluación del desempeño, resultados que son sistemáticamente analizados y debatidos con los directivos, en los intercambios de superación.

Sobre el modelo de gestión orientado a la calidad la consulta de antecedentes evidenció que:

- la mayoría se basan o comparten el enfoque de procesos, uno de los principios básicos del modelo de gestión de la calidad ISO-9000;
- la inmensa mayoría clasifica los procesos en estratégicos, claves, sustantivos u operativos y de apoyo. La diferencia consiste en cuáles se consideran de un tipo o de otro;
- la mayoría de los de gestión universitaria reconoce tres procesos sustantivos: formación (de pregrado y de postgrado), ciencia e innovación o simplemente investigación, y extensión universitaria, pero los indicadores y criterios de medida declarados para su gestión, no están alineados a las especificaciones del patrón de calidad, y
- en ninguno de ellos, se apreció la relación entre los procesos sustantivos asumidos y las áreas de resultado clave a las que tributan, aunque si siguen la lógica de asociar a ellas y no a los procesos, sistemas de objetivos, de indicadores y de criterios de medida.

Para el ordenamiento de los elementos seleccionados, se adoptó un enfoque matricial, que articula, la dimensión vertical y horizontal de la gestión, por ello y a diferencia de los modelos estudiados, la propuesta que aquí se presenta integra, en un modelo de gestión y con visión holística, a los procesos en

los niveles en que se estructura, al sistema de objetivos, sus indicadores y criterios de medida, ajustados estos a las especificaciones del patrón de calidad de programas universitarios: carreras, especialidades, maestrías, doctorados e instituciones, así como, a las áreas de resultados claves que se derivan del proceso de planeación estratégica, que se desarrolla en las universidades cubanas.

Además, abarca los tres niveles en que se desarrolla la gestión universitaria (Villa, 2006 y Jaquinet, 2016).

El modelo de gestión de la UMCC orientado a la calidad, se muestra en la figura 4 a continuación.

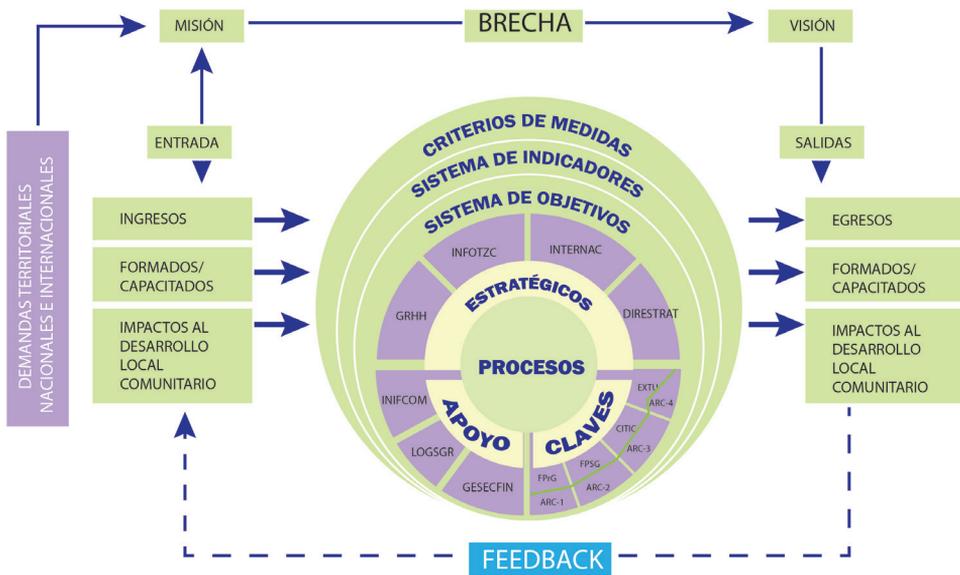


Figura 4. Modelo de gestión orientado a la calidad de la UMCC.

En su validación se tuvo en cuenta tanto la validez como la confiabilidad, ambas comprobadas mediante el juicio de expertos.

Conclusiones

Los mecanismos establecidos para la gestión en la UMCC han permitido, de manera parcial, superar las debilidades detectadas durante la evaluación institucional recibida en el 2017. La gestión universitaria se ha integrado de forma tal que tributa a la efectividad del trabajo, el logro de niveles superiores de calidad y la formación de una cultura organizacional, que, sustentada en el enfoque a procesos, promueve la mejora continua. De las 11 debilidades existentes, se han mitigado 4 de ellas y las restantes muestran mejorías. El modelo de gestión orientado a la calidad, la implicación y superación de los directivos, ha garantizado, no solo el cumplimiento de la estrategia de acreditación y el logro de los objetivos de trabajo, sino también acercarnos a la visión proyectada para la UMCC.

Resulta esencial en este proceso, la formación continua de los directivos, su implicación y protagonismo. La planificación, ejecución y control de las actividades, orientadas por una planeación estratégica alineada a la calidad, contribuye a la efectividad de los cuadros en su labor. De esta forma, los resultados se enfocan en una misma dirección. No es posible, lograr este sistema de gestión, sin la previa concientización de los mismos y el acompañamiento necesario.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Ortiz, R. (2016). Conferencia inaugural del X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
- Capó, J. R., Castillo, J. D. y González, S. (2013). Sistema de gestión integrada de capital humano para las universidades cubanas. Caso Universidad Agraria de La Habana. Revista Congreso Universidad, vol. II (3). ISSN 2306-918X.
- Comas, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. (Tesis Doctoral). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Cuesta, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Fórum Empresarial. No 1 Vol. 17, 1 -30.
- Estrella, M. (2018). Modelo conceptual operativo para la evaluación de la relación turismo–pobreza. Estudio de caso Ecuador. (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas, Cuba.

- Fonseca, J. B. (2018). La gestión territorial para el desarrollo sostenible. Caso Cantón Baños de Agua Santa, Tungurahua, Ecuador. (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas, Cuba.
- Frías, R. A., Cuétara, L., González, M. y González, A. M. (2008). Gestión de la Calidad. Centro de estudios de turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Editorial Universitaria. 190 pp.
- Frías, R. A., Tarifa, L y, García Pulido, Y. A. (2018). Papel de los indicadores de la calidad en la planeación estratégica de la Universidad de Matanzas. Libro de investigación: Educación y Pedagogía Cuba 2018. Editorial REDIPE. 119-136 pp. Recuperado de <https://redipe.org/editorial/libros-cuba/>
- García, Y. A. (2018). Contribución a la gestión de la inocuidad de los alimentos en servicios gastronómicos. (Tesis de doctorado). Editora LOGICUBA “La Habana”.
- González, M. (2017). Modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros desde el endomarketing. (Tesis de doctorado). Editora LOGICUBA “La Habana”.
- Hernández, T. (2015). La gestión de la calidad del proceso docente-educativo en las universidades, una mirada desde la sociología de la educación. Revista Estrategia y Gestión universitaria, vol. 3 (2), Julio-diciembre.
- Horruitiner, P. (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Jaquinet, R. (2016). Contribución al control de gestión en las Instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional. (Tesis de doctorado). Editora LOGICUBA “La Habana”.
- Jaquinet, R., Frías, R. A. y García, Y. A. (2018). Sistema de gestión orientado a la calidad en la Universidad de Matanzas. (Ponencia). La Habana, Cuba, IX Taller internacional de calidad y acreditación. Universidad 2018.
- Lemaitre, M. A., Aguilera, R., Dibbern, A., Hayte, C., Muga, A. y Téllez, J. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad. UNESCO – IESALC y UNC. ISBN: 978-980-7175-28-9.
- Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. (Tesis Doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Núñez, J. (2008). Educación superior y desarrollo social sostenible: nuevas oportunidades y desafíos. La Habana, Ministerio de Educación Superior.
- Tarifa, L., Frías, R. A. y García, Y. A. (2018). La gestión de la calidad y la planeación estratégica por un objetivo común. La Habana, Cuba. Taller Nacional de Expertos de la calidad.
- Universidad de Matanzas (2019). Planeación estratégica de la Universidad de Matanzas 2017-2021. UMCC.

Villa, E. M. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior. (Tesis Doctoral). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Villa Clara, Cuba.

ACCIÓN Y REFLEXIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO NEUROPSICOSOCIALES PARA EL PERSONAL NO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

- Lila Mercedes Almirón - Máster en Salud Mental, Profesor Titular de Salud Mental y Psiquiatría, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, lalmiron@med.unne.edu.ar
- Juan Pablo Díaz - Máster en Psicobiología y Neurociencia Cognitiva, Auxiliar docente de primera categoría y Docente Adscripto, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, juanpablodiaz@med.unne.edu.ar
- Gerardo Omar Larroza - Máster en Gestión de Políticas Universitarias, Profesor Titular, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, glarroza@med.unne.edu.ar

Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el proceso de formación transcurrido en la capacitación sobre los factores de riesgo neuropsicosociales para el personal no docente de la Universidad Nacional del Nordeste (Argentina), dada su importancia para las políticas estratégicas de la universidad. Las actividades se llevaron a cabo en ambos Campus Universitarios, en las ciudades de Corrientes (capital de la provincia homónima) y en Resistencia (capital de la provincia del Chaco). La metodología y estrategias de trabajo se centraron en cinco encuentros presenciales con complemento virtual. En cada reunión se abordaron temáticas de manera teórica y práctica, haciendo uso de clases dialogadas, estrategias dinámicas tanto individuales como grupales. Como corolario de la capacitación se solicitó un trabajo de reflexión, identificación y planificación de una acción concreta sobre los factores de

riesgo psicosociales abordados durante el cursado. Los resultados obtenidos mostraron dificultades en la comunicación entre los trabajadores y jefes, aspectos motivacionales en el ámbito laboral, manejo de las emociones y estrés en el trabajo. Se puede concluir que la capacitación construyó un espacio propicio para la intervención grupal, el intercambio de ideas, la identificación de factores de riesgo neuropsicosociales y compartir vivencias “similares” en los ámbitos laborales de los participantes.

Palabras clave

neurociencia cognitiva, formación, trabajo, factores psicosociales.

Abstract

This chapter aims to reconstruct the plans and actions carried out during the training project or non-teaching staff at the Universidad Nacional del Nordeste, Argentina on neuro psychosocial risk factors, being important for the university's strategic policies. The activities were carried out at both University Campuses, in the cities of Corrientes and in Resistencia. The methodology and work strategy focused on five face-to-face meetings with a virtual complement. In each meeting different topics were addressed in a theoretical and practical way, making use of dialogue classes, dynamic strategies, both individual and group. As a closing of the training, a work of reflection, identification and planning of a specification on psychosocial risk factors or any of the topics addressed during the course was requested. The results obtained showed difficulties in communication between workers and bosses, motivational aspects in the work place, management of emotions and stress at work. It can be concluded that the training was constituted in a space for group intervention, the exchange of ideas, the identification of psychosocial risk factors and especially in a moment to share “similar” experiences in the labor movements of the participants.

Key words

cognitive neuroscience, training, work, psychosocial factors.

Introducción

El presente artículo busca reconstruir las planificaciones y acciones realizadas durante el proyecto de capacitación para el personal no docente de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) de Argentina, denominado “Los factores neuropsicosociales en el trabajo. Una mirada puesta en la motivación y creatividad”, encuadrado en el Programa de Formación Continua para el personal no docente, y avalado por resolución del Consejo Superior. La actividad se llevó a cabo en el segundo semestre del 2019 para el personal no docente de dicha institución.

La propuesta presentó como objetivos de aprendizajes que los cursantes conozcan los factores de riesgo psicosociales y aspectos neurocognitivos intervinientes en los procesos personales en el ambiente de trabajo e identifiquen los aspectos inter e intrapersonales participantes en el ámbito laboral. Se pensó para promover la continuidad y sistematicidad de los espacios de capacitación y perfeccionamiento del personal no docente de la UNNE. Además, para que dichas personas logren mejorar el desempeño de sus funciones específicas, y propender al crecimiento profesional, laboral y personal de los participantes del curso.

Se tomaron como marco de referencia distintos aportes para realizar el encuadre conceptual de la capacitación, partiendo del concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS) con relación a lo expresado en lo concerniente a la Salud Ocupacional, que considera que lo prioritario es la formación de agentes dedicados a preservar, proteger, promover y restaurar la salud de los trabajadores y conocer las condiciones y el ambiente en que desempeñan sus actividades.

Este enfoque apunta a que todas las personas relacionadas con el mundo del trabajo participen activamente en la construcción y sostenimiento de este estado, especialmente a través de estrategias de formación integral con el espíritu de ser factores de cambio en cada momento que deban aplicar sus conocimientos, realzando la figura del hombre por sobre todos los demás recursos que integran la vida social, particularmente en las actividades de la institución universitaria (Quiroga, 2010).

La complejidad de la salud determina que no se pueda abordar solamente desde las disciplinas de la salud, se requiere identificar y recuperar saberes

para alcanzar la conformación de redes interdisciplinarias en salud. Además, es preciso comprender el entramado psicosocial que las personas enfrentan día a día en su contexto laboral (De Castro, 2017).

En estos tiempos el componente emocional de los sujetos deberla estar presente en las planificaciones y actividades de toda estructura organizativa e institucional, ya sean públicas o privadas. La falta o descuido de dicha habilidad, podría ser causa de dificultades en la motivación, el entusiasmo o los sufrimientos en el contexto del trabajo (Eceiza, Arrieta y Goñi, 2008).

Para entender los componentes intelectivos y emocionales de las personas que trabajan en la institución de la UNNE, se tomaron los aportes de la “Neuropsicología”, que es una disciplina que se desprende de la neurociencia y neurociencias cognitivas, nutriéndose de áreas como la psicología y la psiquiatría, entre otras. Este campo de conocimiento estudia de manera teórica y empírica los vínculos y relaciones entre la estructura cerebral y las funciones cognitivas, ya sean básicas o superiores (López, 2018).

El objetivo de este artículo es presentar un abordaje integral al Adulto Mayor, a través del desarrollo de estrategias centradas en el dominio de las emociones con el objeto de capacitarlas/os para afrontar los retos que se plantean en la vida cotidiana del adulto mayor y su entorno. Ello se logra a través de la Diplomatura de Paya Abuelo cuyo propósito es el desarrollo emocional de estas personas, el cual adquiere una significación especial en el manejo factible de las emociones y en la capacidad de expresarlas en toda su magnitud de una forma muy particular e irrepetible, como una estrategia de empoderamiento de los adultos mayores.

Desarrollo

La Neuropsicología Clínica en el ámbito laboral realiza un aporte significativo para la integración de una persona con una determinada patología o daño a nivel estructura cerebral, tomando distintas herramientas para valorar las capacidades cognitivas, emocionales y conductuales requeridas para la actividad en su puesta laboral (Ardila y Rosselli, 2007).

Por ello, es imperioso el trabajo interdisciplinar que deben llevar adelante los profesionales de la salud (neuropsicológicos, médicos del trabajo, entre otros) para favorecer la adaptación de las condiciones del trabajo a las necesidades y

características de la persona afectada, con el propósito de prevenir o evaluar las secuelas neuropsicológicas de ciertas enfermedades asociadas a las condiciones laborales (por ejemplo, exposición a tóxicos, ruidos sonoros, etc.) (Giraudo, Mendizábal y Korinfeld, 2003).

Por lo expuesto, cabe la pregunta *¿Qué aporta la Neuropsicología al campo laboral?*

La posibilidad de conocer cómo funciona el cerebro de un individuo en su rol de líder, integrante de un equipo de trabajo, vendedor, cliente o proveedor (Eceiza, Arrieta y Goñi, 2008). En el caso del personal no docente participante en la propuesta de capacitación se encontraban incluidos ordenanzas, administrativos, choferes, jefes o subjefes de departamentos, bibliotecarios, técnicos profesionales, de sector de mantenimiento, producción de servicios generales, asistencial, supervisor área de mantenimiento, entre otros. En dichos de Durán (2010), estos trabajadores son verdaderos innovadores y como tales utilizadores a pleno de sus capacidades cerebrales para la realización de sus actividades diarias.

Por ello, indagar cómo son las estructuras cerebrales que inciden y determinan la toma de decisiones, la capacidad creativa, las relaciones con los demás y el aprendizaje, son todos temas que forman parte del quehacer cotidiano del trabajador, personas encargadas de estos (jefes o líderes) hasta la consolidación práctica de los mismos (Lopez, 2018). Todos los participantes vivencian aspectos emocionales y motivacionales que los atraviesan a lo largo de sus actividades, por ello, cabe la pregunta:

¿Por qué es importante la motivación?

Nuestras emociones están muy ligadas al desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo, y aunque haya quien desligue ciertos estados emocionales del mundo laboral, lo cierto es que no se puede separar a la persona del profesional/trabajador, porque están entrelazados en su estado emocional (Goleman, 2006).

Dicho estado emocional, afecta a nuestro rendimiento cuando llevamos adelante las tareas y funciones en la organización (Malfitano, 2013). Desde este punto de vista cobra relevancia el bienestar de los colaboradores, asistentes, encargados, secretarios, responsables de áreas, entre otros para lograr una meta en común (Neffa, 2003).

Los factores de motivación en el trabajo, se los podría definir en dos vertientes: Los Factores Motivadores: cuyo objetivo es proporcionar satisfacción a los empleados, que, por encima de todo, son personas. Encontramos entre ellos a unos que son intrínsecos y otros extrínsecos (Velooso et al, 2015). La otra vertiente está dada por los Factores Higiénicos: el entorno (factor personal) también importa y debemos otorgar valor a las vinculaciones entre compañeros, las líneas o políticas de la organización, flexibilidad laboral, y sin duda, el salario y otros beneficios que reciben los empleados. (Neffa, 1988; Díaz, et al., 2013).

Los factores motivacionales en el ámbito laboral deberían ser o estar vinculados con los procesos creativos del trabajador, reconociendo a dichas competencias como un proceso complejo, dinámico e integrador, que involucra simultáneamente procesos perceptuales, cognitivos y emocionales de manera recursiva (Montañez, 2009). Es decir, dicho aspecto se vincula con percibir y pensar en forma original, única, novedosa, útil, valiosa y, sobre todo, aceptada socialmente (Velooso et al., 2015).

Numerosas investigaciones han logrado identificar que el Hemisferio Derecho (HD) tiene una forma de elaborar y procesar información diferente al Izquierdo (HI). (Rodríguez-Muñoz, 2011; Carvajal, 2013). El HD, especializado en sensaciones, sentimientos y habilidades espaciales visuales y sonoras, como la música o el arte, pero no verbales. Además, integra varios tipos de información (sonidos, imágenes, olores, sensaciones) y los transmite como un todo a otras áreas del cerebro (Redolar, 2014). “En él se ubican la percepción u orientación espacial, la facultad para captar o expresar emociones o controlar los aspectos no verbales de la comunicación” (Munar, et al., 2008).

Teniendo como base todo lo anterior las personas tienden a asociar el ser creativo con el desarrollo del hemisferio derecho, y no solo eso, sino que se llama creativos a aquellos que demuestran, crean, o realizan algunas manifestaciones artísticas.

¿Es correcto afirmarlo? ¿O expresar que un proceso tan complejo como la creatividad, únicamente es producto de la actividad de un solo hemisferio?

No podemos quedar en posiciones localizacionistas, tampoco dejar a un lado la especificidad y las funciones de cada estructura, pero se debe entender que el funcionamiento cerebral no es propio de una estructura sino del proceso de interconexiones cerebrales.

Es importante traer a colación que todos los seres humanos son creativos, unos más que otros. La creatividad muchas veces suele estar vinculada con cualidades artísticas, pero en realidad es un concepto más abarcador. En términos de Etkin (2014), la creatividad posibilita resolver situaciones problemáticas, cumplir deseos y satisfacer necesidades; buscando ser efectivo, rápido y eficiente de manera original e ingeniosa. Es decir, estamos siendo creativos todos los días de nuestra vida, a la hora de enfrentar las diversas situaciones que se nos presentan a diario y que requieren una solución y una pronta respuesta.

¿Por qué hablar de los Factores de Riesgo Neuropsicosociales en el trabajo?

En particular, se ha tomado en consideración para el desarrollo del trayecto formativo, el tratamiento de los factores de riesgo neuropsicosociales en el trabajo, incluyendo una mirada puesta en la motivación y la creatividad. Un tema complejo no solo en su estructura de análisis, sino también en el acercamiento a su despliegue teórico que involucra aspectos de la salud como fenómeno integral, que son interdependientes de cuestiones laborales.

En el mismo sentido agrega Coutrot (2013), que:

Los riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental, con impactos sobre la organización o empresa donde estos se desempeñan. (p. 109)

Se asume lo expresado por Dejours (2009), cuando relaciona que no existe trabajo neutral para la salud mental. En el Informe del Comité Mixto integrado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la OMS sobre Medicina del Trabajo en la novena reunión realizada en Ginebra (18-24 de septiembre de 1984) sobre los factores de riesgo psicosociales en el trabajo (RPST) que consisten en:

Las interacciones entre el trabajo, medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, así como las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo. De este conjunto de variables mediado por las percepciones y experiencias personales resultan las influencias en la salud, el rendimiento y la satisfacción en la actividad laboral. (Neffa, 2015, p. 113)

De tal forma, estos factores pueden ejercer influencia no solo sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores (en los distintos estamentos de ámbitos de prácticas) sino que también sobre la salud de la institución ya que inciden en el mecanismo activo de la misma que se ve afectada en el funcionamiento adecuado. Las dificultades para el cumplimiento de las tareas se visibilizan en las fiscalizaciones de salud que realizan los especialistas laborales, estas limitaciones en oportunidades son el resultado de las quejas y conflictos que se expresan algunas veces con las palabras (Neffa, 2013).

Consideramos de valor por lo tanto realizar la definición de cada uno de los riesgos que pueden diferenciarse en la vida cotidiana de un trabajador, considerando que los mismos pueden provocar tanto sufrimiento como placer.

En relación con la intensidad y el tiempo de trabajo se hace hincapié en la existencia de las conductas rutinarias en la actividad diaria, señalando la presión y control del tiempo en pos del alcance de los objetivos trazados por los superiores en su agenda (Neffa, 2015).

Al existir los puestos laborales en el ámbito universitario que incluyen la atención a estudiantes y docentes, se valoran las exigencias emocionales que acarrearán distintas situaciones (Neffa, 2017). En las mismas el trabajador ocupa un papel en el que en determinadas oportunidades pierde su sentido de la vida, su autenticidad, ya que se le hace necesario omitir expresar su real estado afectivo. En el mismo sentido, las limitaciones en cada puesto de trabajo que están dadas por las normativas y prácticas consensuadas por otros limitan la autonomía en la ejecución de las tareas (Neffa, 2015), consecuencia de la no participación en la escritura de las mismas. Esto incluye la repetición de actividades que puede generar inacción y desinterés.

Con respecto a las relaciones sociales se pone el énfasis en la posibilidad de discernir entre espacios compartidos con cordialidad y espacios de confraternización. Señalando por tal razón la sugerencia de ocupar roles claros que permitan las actividades colaborativas y cooperativas en el grupo de trabajo, que permitan estimular la comunicación abierta y proactiva. Se identifican, además, las limitaciones que generan los estilos de líderes autoritarios que obvian la participación activa del trabajador que como tal dispone de recursos y posibilidades para el aprendizaje continuo (Neffa, 2019).

Un párrafo especial se les dedica a las cuestiones éticas y de valores tomando en consideración la responsabilidad social de una institución educativa, que transforma a cada trabajador de la misma en modelo de convicciones que realiza acciones de calidad y utilidad para el otro. Ese otro será un profesional que en el futuro contará con mejores y mayor amplitud de recursos que ese trabajador.

Sin dudas, las cuestiones económicas son planteos obligados al mencionar los consecuentes a la inestabilidad e inseguridad que determinan sensaciones ambiguas en un trabajador que no se siente incluido o perteneciente a un espacio laboral en particular (Neffa, 2017).

Todas estas situaciones antes nombradas construyen en la persona reacciones a vivencias de amenaza. Este estrés puede ser considerado normal como una forma de reaccionar y enfrentar al peligro. Aunque si el mismo se mantiene en el tiempo y se desarrollan conductas que no se relacionan directamente con la intensidad del estresor, podría desencadenarse un problema que comprometa el bienestar de la persona (Gollac et al., 2008).

En síntesis, la salud puede verse comprometida no solo en la cuestión orgánica del cuerpo en relación con el medio ambiente de trabajo, además, la inadecuada organización del trabajo puede generar sufrimiento mental provocando conductas de supervivencia ante, por ejemplo, la extensión del horario laboral (Neffa, 2014). Al mencionar la organización del trabajo se incluye la división y contenido del trabajo, los estamentos jerárquicos que moldean las relaciones de poder, los modelos de gestión y la responsabilidad que implican. Siendo además importante diferenciar la configuración del trabajo, que puede discriminar en turnos y horarios laborales, así como en su duración. Sin duda, es preciso distinguir que el impacto que los RPST pueden ejercer será directamente proporcional a las fortalezas de la persona en su capacidad de adaptación y resiliencia. Por tal motivo, las actividades de promoción y conocimiento se dirigen a la prevención inespecífica para el cuidado de la salud.

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo del capítulo es analizar el proceso de formación transcurrido en la capacitación sobre los factores de riesgo neuropsicosociales para el personal no docente de la UNNE.

Desarrollo del Trayecto Formativo

En este apartado se realiza la descripción de la propuesta llevada adelante para el personal no docente la Universidad Nacional del Nordeste.

Se realizaron cinco encuentros, cada uno de los mismos tenía una duración de 5 horas. El curso se diseñó con una carga horaria de 30 horas, 25 horas teórico-prácticas y para el trabajo final se dispusieron otras 5 horas. Los presenciales se llevaron adelante los días viernes de 14:00 a 19:00 horas con periodicidad quincenal. Es decir, cada 15 días por sede, se cumplían las actividades en simultáneo en ambos campus (Sede Resistencia y Corrientes).

En cada encuentro se abordaron los siguientes contenidos: Intensidad y tiempo de trabajo; exigencias emocionales; autonomía, margen de maniobra; relaciones sociales; conflictos éticos y de valores; inseguridad/inestabilidad relación salarial; situación de estrés; pausa activa como recurso saludable en el trabajo.

En dichos espacios, se realizó el entrecruzamiento entre lo teórico y práctico. Las estrategias de enseñanza y aprendizaje que se priorizaron en el desarrollo del curso fueron las clases de orientación teóricas-dialogadas (ya que se trata de un curso de instancia presencial donde se desarrollaron los contenidos de las temáticas abordadas por encuentro). Posteriormente, se establecieron actividades para la apropiación de los conceptos enunciados a modo de presentación e introducción y así socializar la información y revisión bibliográfica necesarias para la resolución de casos y problemas a través de los trabajos grupales.

Se buscó la participación de los cursantes a través de la discusión dirigida para alcanzar instancias de debate luego de la socialización de las posturas particulares en pequeños grupos de discusión. Las instancias de dinámicas grupales para el trabajo con los participantes incluyeron juego de roles, producción gráfica y dramatizaciones. A continuación, se describen algunas de las actividades que se llevaron adelante en cada encuentro.

En el primer encuentro, una de las actividades prácticas utilizó como disparador la consigna: Escribir una oración y dibujar cómo me veo en mi lugar de trabajo. Después se solicitó que se peguen las producciones realizadas en papel por toda la sala para posteriormente recorrer y mirar los dibujos de

los otros colegas. Luego se realizó una puesta en común, donde las voces de los participantes fueron variadas: “un empleado más”; “personal de la Facultad X”; “Administrativo/a”, “Soy el Chofer de la Facultad y de la Universidad”; entre otras. Los dibujos mostraron: mesa y una computadora; mesas y sillas de una oficina; entrada de una oficina; libros y estantes (biblioteca); entre otras; pero en pocas imágenes se identificaban ellos en el lugar, pero si en la explicación cuando se les preguntó que significaba dicha imagen. Estas ideas, permiten entender el planteamiento de De Castro (2017), los sujetos conviven en un entramado psicosocial, que enfrentan día a día en su contexto laboral.

Se prosiguió con la exposición teórica y se solicitó otra tarea individual utilizando preguntas motivadoras: ¿qué me motiva de mi lugar de trabajo? ¿cómo hago para estar motivado en mi lugar de trabajo? Luego de realizar individualmente las respuestas y compartir en pequeños grupos se recorrió la sala a fin de mirar las producciones con el acompañamiento del equipo docente.

Se volvió a compartir y las producciones fueron: “Ser reconocido por mis compañeros”; “Hacer bien mi trabajo”; “Que los jefes te reconozcan el esfuerzo que hago fuera de hora”; “Poder cumplir con la tarea e irme a mi casa”; entre otras.

Se realizaron algunos intercambios de sus impresiones, que permitió articular los conceptos de Motivación y Factores Laborales. Luego de otra breve introducción teórica, se ejecutó otra actividad para identificar en los trabajos realizados (oración elaborada o dibujo graficado) para analizar cuál/es son Factores motivadores y/o Factores higiénicos.

Los aportes fueron variados, pero se los puede organizar en dos bloques las cosas o situaciones que me “motivan a mí” y las cosas o situaciones que “mi trabajo genera para motivarme”. Sobre estas dimensiones Neffa (2003), expone que el clima laboral puede generar una atmósfera de confianza o desconfianza, rivalidad o compañerismo, temor, interés o desinterés. Aquí juega un papel primordial la gestión de la organización donde tiene que buscar estrategias para conformar colectivos de trabajos, fortalecer grupos humanos operativo; realizando acciones concretas con el objetivo de construir vínculos de confianza y colaboración (Giraudo, Mendizábal y Korinfeld, 2003; Díaz, Peña y Samaniego, 2013).

En el segundo encuentro, se trabajaron los Factores de Riesgo Psicosociales, empezando la actividad con la pregunta ¿A qué llamarían factores de riesgos psicosociales? (RPST). La actividad consistió en la entrega de una tarjeta, y la solicitud de escribir a su parecer, cuáles o qué podrían ser considerados factores de RPS, utilizando una palabra o una frase. Luego, cada uno de los cursantes ubicó la tarjeta en el lugar visible a todos que se destinó a tal fin, para que con posterioridad a la clase de orientación teórica se convierta en insumo al analizar lo que cada uno registró.

Se realizó una puesta en común de las producciones realizadas. Una nueva continuidad teórica, y otra actividad práctica. Esta última se refería a que cada cursante selecciona una de las tarjetas de sus compañeros y analiza considerando lo expresado en la teoría. En tal sentido, se expresaron como guía los siguientes interrogantes: ¿qué diferencias o semejanzas encuentra entre lo escrito por su compañero, y lo expuesto en la teoría? De no coincidir, ¿cómo lo fundamenta?

Los aportes que se compartieron mostraban muchas similitudes con el clima laboral, la organización de la tarea, las relaciones interpersonales, la carga laboral (en el caso de los choferes y personal administrativos), entre otras, siendo Neffa (2003), quien refiere sobre la relevancia de coordinar organigramas y planificación en las instituciones para favorecer un clima favorable y con el objetivo de lograr metas comunes.

Al realizar la puesta en común, la experiencia de cada cursante fue variada según su categoría y lugar de trabajo. Se continuó con el encuentro, realizando una actividad grupal en la que se solicitó describir los factores ya revisados que pueden observar en el lugar de trabajo. La segunda opción ofrecida fue utilizar lo descrito por cada uno de los integrantes del grupo y hacer una puesta en común (si los factores coinciden, por ejemplo).

Para dicha actividad, se expresan a través de dibujos o imágenes en el papel afiche, luego lo colocan en el espacio previsto para ello. Los interrogantes clave fueron: ¿cómo modificarían el factor observado? ¿qué estrategias podrían realizar para resolver esa situación?

En el tercer encuentro presencial se desarrollaron aspectos del trabajo en grupo y la inteligencia emocional. Ambos temas generaron muchos intercambios de experiencias vivenciales entre los cursantes compañeros de trabajo y los superiores.

Se llevaron adelante distintas dinámicas grupales sobre el trabajo en equipo y la confianza con el otro. Se propiciaron espacios de reflexión sobre sus lugares de trabajo y como se veían en ellos. Aparecieron aspectos relevantes de la comunicación vertical y horizontal entre los participantes de la organización la organización (unidades académicas) y la importancia que los cursantes expresaban sobre ser valorados en su trabajo. Estas ideas, son destacadas por Cuadra et al., (2012), sobre el clima laboral y una correcta organización de los roles y las pautas de comunicación entre las personas a cargo de la gestión y los trabajadores.

En el cuarto encuentro se abordaron los temas de ética y valores en el trabajo. La actividad comenzó proyectándose una imagen de una tortuga sobre un poste en el medio del campo, con la siguiente consigna: ¿qué ven en la imagen? ¿qué cuestiones éticas y morales aparecen allí? Las respuestas fueron de las más variadas, risas, alguna incertidumbre acerca de qué responder.

Posteriormente la docente comenzó con una breve explicación sobre esos tópicos. Se continuó con una actividad práctica que consistió en: escribir o dibujar los conflictos, valores versus Intereses que aparecen en el lugar de trabajo. Las respuestas fueron muy similares, referidas a no respetar los tiempos de ingreso, no dejar ordenados las oficinas para el otro turno, no respetar la palabra, entre otros temas. Nótese la presencia del vocablo “no” como protagonista de lo evidente.

Otra de las actividades solicitadas fue la dramatización de un conflicto. Se realizó la división de grupos y se entregó un breve libreto que expone un conflicto laboral. Los cursantes, al finalizar las participaciones comentaron que lo realizado no estaba lejos de lo cotidiano. Por ejemplo, el saludo al ingresar y salir del trabajo, la falta de compromiso con la tarea y la pérdida del compañerismo, entre otros tópicos.

En el último encuentro, se desarrollaron los temas estrés y habilidades sociales en el ambiente laboral. Nuevamente se inició con una clase dialogada entre el disertante y los participantes. Mientras que se señalaba la importancia de la comunicación preguntaba: ¿cómo es tu comunicación con tus compañeros? ¿cuántas pausas activas se realizan durante tus horas laborales? ¿cómo es la comunicación con tu superior/es? Estos interrogantes abrieron un abanico de respuestas sobre el clima laboral y la comunicación entre los actores intervinientes en el lugar de trabajo. Se hizo especial mención a la presencia

en el mensaje de la comunicación, de la comunicación no verbal que ocupa el mayor porcentaje de la misma.

Un aspecto relevante emergió con la pregunta ¿en tus años de trabajo tuviste alguna dificultad con el estrés?, los participantes compartieron que consultaron a profesionales de la salud por dichas cuestiones, tomando los aportes de Marrau (2009), la importancia en la identificación temprana de signos y síntomas para abordarlos en psicoterapia o en otro tipo de acompañamiento para no llegar a consecuencias mayores que perjudiquen la salud de la persona.

Los participantes comentaban sus situaciones que nuevamente eran muy similares en las distintas áreas y unidades académicas. Roca (2014), plantea la importancia de ir reconociendo las emociones y desarrollar habilidades sociales para enfrentar y sobrellevar la carga laboral.

En este encuentro, y a modo de cerrar la capacitación, se propuso un “trabajo final”, buscando integrar los conceptos, ideas y experiencias vividas a lo largo de los encuentros con la finalidad de buscar ser protagonista de una intervención en el lugar de trabajo y pensando en una acción donde se piense que “yo soy parte del lugar”.

Los trabajos mostraron una variedad de aspectos aprendidos durante el cursado, además, proponen acciones concretas que podrían concretarse en los espacios de trabajo. Tomando los aportes de Henry (2017), el reconocimiento de los factores de riesgos en el ámbito laboral es una de las primeras acciones para trabajar sobre acciones concretas para resolverlas.

Una minoría de personas explicaba la dificultad de verse con la posibilidad de cambiar algo, porque las cosas ya estaban dadas de esa manera en la universidad. Connotando quizás las dificultades de asumir la libertad (y la consecuente ansiedad) y responsabilidad que conllevan dichas acciones que se imbrican con el sentido de la vida de cada uno en su cotidianidad.

Conclusiones

El escrito posibilitó reconstruir las acciones ejecutadas por el equipo de docentes de distintas áreas disciplinares pero que al trabajar conjuntamente logró concretar una capacitación para el personal no docente de la UNNE con una mirada integral de los procesos cognitivos, emocionales, sociales, laborales y organizacionales que atraviesan al sujeto en su contexto cotidiano. Es de destacar, que en cada encuentro generaron diálogo abierto, respetos a las ideas y el intercambio de experiencias nutrieron y motivaron a todos los actores intervinientes de la capacitación.

Las interacciones y conversaciones siempre se mantuvieron en el marco del respeto y contención de las situaciones evocadas por los participantes. En forma continua el equipo docente practicó la escucha activa sin posicionarse a favor o en oposición a lo manifestado por cada uno de los cursantes, así como tampoco se tomaron decisiones que ellos debían asumir. Se valorizó la importancia de los procesos emocionales y la empatía como medio de canalizar las ideas al momento de trabajar en grupo.

Los puntos que más frecuentemente emergieron fueron la escasa comunicación entre los actores de mayor categoría a los cursantes; el saludo al ingreso o salida de su lugar de trabajo, las fallas en la interpretación de la comunicación no verbal, las estrategias para enfrentar situaciones de conflictos y manejo de las emociones.

La propuesta permitió al equipo interviniente (re)pensar las acciones y estrategias para acompañar en otras capacitaciones al abordar las demandas emergidas por los mismos participantes. Reconociendo la importancia del rol de los equipos de gestión de las unidades académicas en la promoción de formación integral para fortalecer los distintos estamentos del personal que acompaña y fortalece las diferentes funciones de la UNNE.

Referencias bibliográficas

- Ardila, A. y Rosselli, M. (2007). Neuropsicología clínica. Manual Moderno.
- Carvajal, B. (2013). Creatividad e intuición en la praxis metodológica reflexión a la luz de la neurociencia cognitiva. *Telos*, 15(1), 77-90.
- Coutrot, T. (septiembre, 2013). Riesgos psicosociales y precariedad laboral: el caso francés. Seminario organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires y el CEIL del CONICET.
- Cuadra-Peralta, A., Fuentes-Soto, L., Madueño-Soza, D., Veloso-Besio, C., y Meneses, Y. B. (2012). Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Fractal: Revista de Psicología*, 24(1), 3-26.
- De Castro, A. (2017). Manual práctico de comunicación organizacional. Editorial Verbum.
- Dejours, C. (2009). Trabajo y sufrimiento: cuando la injusticia se hace banal. Madrid: Modus laborandi, 216p.
- Díaz, M., Peña Cárdenas, M. y Samaniego, I. (2013). Clima Organizacional: Factores De Satisfacción Laboral En Una Empresa de La Industria Metal-Mecánica (Organizational Climate Factors Job Satisfaction in a Company of Metal Industry-Mechanical). *Revista Global de Negocios*, 1(2), 31-41.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Eceiza, M., Arrieta, M., y Goñi, A. (2008). Habilidades sociales y contextos de la conducta social. *Revista de psicodidáctica*, 13(1), 11-26.
- Etkin, J. (2014). Capital social y valores en la organización sustentable: El debe ser, poder hacer y la voluntad creativa. Ediciones Granica.
- Quiroga, S. (2010). Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo... ¿qué se hace en la Universidad?. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96693>
- Goleman, D. (2006). Emotional intelligence. Bantam.
- Gollac M, Castel M, Jabot F y Presseq P. (2008). De la renegación a la banalización. CEIL-PIETT. Documentos para Seminarios N° 13. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/06/ds13gollac.pdf>
- Giraudó, E., Mendizábal, N., y Korinfeld, S. (2003). Trabajo y salud: un campo permanente de reflexión e intervención. Gestión con el personal. Una alternativa al concepto de Recursos Humanos.

- Henry, M. (2017). Hacia un enfoque ampliado de los riesgos laborales en Argentina: el estudio de los riesgos psicosociales y su incidencia en el sector público. Cuadernos del CENDES, 34.
- López, S. (2018). Neuropsicología: su importancia en el comportamiento del trabajador (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Marrau, M. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. Fundamentos en humanidades, 10(19), 167-177.
- Malfitano, O. (2013). Neurocompetencias. Un pensamiento sistémico para la reflexión. Revista Alta Gerencia, 13(62-1).
- Montañés, P. (2009). Neuropsicología y creatividad. Avances en psiquiatría biológica, 10, 9-26.
- Munar, E., Rosselló, J., Maiche, A., Travieso, D. y Nadal, M. (2008). Modelos teóricos y neurociencia cognitiva de la percepción. Manual de neuropsicología, 3, 57-95.
- Neffa, J. (1988). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?: propuesta de una perspectiva. Buenos Aires: Humanitas.
- Neffa, J. (2003). El trabajo humano. Contribución al estudio de un valor que permanece. Asociación Trabajo y Sociedad. CEIL-PIETTE-CONICET. Buenos Aires: Lumen Press, 583p.
- Neffa, J. (2013). Condiciones y medio ambiente de trabajo y su impacto sobre la salud psíquica y mental. (Conferencia Central). XII Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo: “El Rol del Psicólogo en el Fortalecimiento de la Identidad y el Bienestar de los Trabajadores” Trabajo y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (Vol. 6).
- Neffa, J. (2014). El trabajo humano, como dimensión de la actividad física. Buenos Aires: CEIL PIETTE.
- Neffa, J. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio / Julio César Neffa. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CEIL-CONICET. Libro Digital. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>
- Neffa, J. (2017) La problemática de los riesgos psicosociales en el trabajo. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 69-100.
- Neffa, J. (2019). ¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo? Reflexiones a partir de una investigación sobre el sufrimiento en el trabajo emocional y de cuidado. 1a ed. Buenos Aires: CEIL
- Redolar, D. (2014). Neurociencia cognitiva. Catalunya Barcelona: Panamericana.
- Roca, E. (2014). Cómo mejorar tus habilidades sociales. Acde.

- Rodríguez-Muñoz, F. J. (2011). Contribuciones de la neurociencia al entendimiento de la creatividad humana. *Arte, individuo y sociedad*, 23(2), 45-54.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A., y Meza-Castro, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11), 736-743.

GESTIÓN DE LA DIPLOMATURA UNIVERSITARIA DIRIGIDA A LOS ADULTOS

- Silvia Josefa García - Licenciada en Enfermería, Profesora Titular, Facultad de Medicina: Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, sgarcia@med.unne.edu.ar
- Analia Silva - Licenciada en Relaciones Laborales, No Docente, Dirección de Recursos Humanos, Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Nordeste, Argentina, anagasil@med.unne.edu.ar
- Erika Sánchez - Licenciada en Ciencias de la Educación, Especialista en Educación y Nuevas Tecnologías. Asesora Pedagógica de Grado y Posgrado, Facultad de Medicina, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina, erika.sanchez@med.unne.edu.ar

Resumen

La educación superior en la sociedad tiene una dinámica de interrelaciones que en ella suceden que no se limitan a lo educativo, sino que tienen alcances en la concepción del deber ser y la percepción y resolución de problemas de la sociedad que trascienden el inmediato presente. La Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Nordeste forma a sus directivos a través de posgrados y talleres para que alcancen las competencias en gestión, el desarrollo de capacidades como las de captar fondos, eficiencia, y otras características ajenas al rol académico tradicional. Estos gestores formados realizaron la Diplomatura de Paya Abuelo, con un nuevo paradigma que la vejez que es percibida como una etapa más del proceso evolutivo del ser humano, por lo que predomina la aceptación como actitud social. En este periodo etario, los procesos de aprendizaje de estas artes impactan en el desarrollo expresivo y creativo de las

personas, rescatan valores como el trabajo colectivo y la solidaridad, ejercitan perseverancia y constancia, capacidad de enfrentar miedos, medir riesgos y aceptar nuevos retos. El beneficio de la Diplomatura fue bidireccional para el adulto mayor – niño y para los gestores de la facultad en su implementación.

Palabras clave

facultad, diplomatura, adulto mayor, gestión.

Abstracts

Higher Education in society and has a dynamic of interrelationships that occur in it are not limited to education, but have scope in the conception of what should be, the perception and resolution of problems in society that transcend the immediate present. The Faculty of Medicine trains its managers through postgraduate degrees and workshops so that they achieve management competencies, for the development of capacities such as fundraising, efficiency, and other characteristics unrelated to the traditional academic role. These trained managers completed the Diploma of Paya Abuelo, taking into account, with a new paradigm that old age that is perceived as a stage, more of the evolutionary process of the human being, for which acceptance as a social attitude predominates. In this age period, the learning processes of these arts impact the expressive and creative development of people, rescue values such as collective work and solidarity, exercise perseverance and perseverance, the ability to face fears, measure risks and accept new challenges. The benefit of the Diploma was bidirectional for the elderly - child and for the managers of the faculty in its implementation.

Key words

faculty, diploma, senior adult, management.

Introducción

El rol de la educación superior en la sociedad y la dinámica de las interrelaciones que en ella suceden no se limitan a lo educativo, sino que tienen alcances en la concepción del deber ser, la percepción y resolución de problemas que trascienden el inmediato presente.

Alvarado (2013), destaca que la educación como proceso, desde las prácticas pedagógicas toma sentido la identidad, se reflexiona sobre la cultura con fundamentos éticos y políticos que son aprendidos y desarrollados y contribuyen a resolver problemas educativos y sociales.

Además, la globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad actual, y debido a esto surgen dilemas en varios aspectos, como valores, problemas económicos, conflictos políticos y religiosos, avances tecnológicos, razones por las que es necesario contar con gestores en la educación que tengan competencias, no solo con visión disciplinar sino también interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria. En otras palabras, con valiosas y efectivas competencias personales, profesionales y técnicas que respondan a los cambios del mundo actual, las cuales son determinantes para afrontar los retos mundiales, especialmente, frente a la capacidad en el manejo de relaciones y negociaciones con el otro, sin dejar de lado las dimensiones humanas donde prime lo ético frente a lo profesional.

Al parecer se podría afirmar de acuerdo con Pautt (2011), que el ámbito educativo necesita gestores que posibiliten la construcción social y, por ende, se constituya en un orientador que haga que los sueños del conocimiento se vuelvan realidad.

Fernández-Serrat (2002), expresó que la gestión en el ámbito universitario requiere un cambio del dominio de competencias tan di(versas como el conocimiento organizativo y normativo, de política institucional, de planificación estratégica, de gestión de la investigación y de los recursos humanos, pero también de la comprensión e interiorización de la función gestora y las de habilidades para la gestión personal del directivo (inteligencia emocional, comunicación interpersonal, gestión del tiempo y del estrés, etc.).

En una publicación de Codina (2014), con el fin de identificar las habilidades que precisa un directivo para un trabajo efectivo, refiere que se necesita la

determinación de lo que debe saber (conocimientos), lo que debe saber hacer (habilidades) y lo que debe saber ser (actitudes y comportamientos).

Los gestores de la universidad o facultad son personas que tienen competencias para planear, organizar, dirigen y controlar recursos humanos y financieros con los que cuenta para alcanzar su misión y visión, participando en la construcción de su futuro; por ello, tienen uno de los retos más difíciles de lograr, es decir, que las mismas trasciendan y sean reconocidas, lo que permite predecir que, seguramente, ellos también trascenderán y serán reconocidos en el contexto de su comunidad.

Núñez et al., (2014, manifiestan que la competencia es “un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que la persona va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve” (p. 30).

Las competencias gerenciales propuestas por Arbaiza (2011), son las siguientes:

- manejo personal: favorecen la efectividad del rendimiento individual en situaciones de presión y dificultad;
- manejo de acción: capacidades de organización y planificación de planes de acción;
- competencias de manejo de entorno: asociadas a la gestión del entorno laboral;
- manejo interpersonal: comprender las necesidades propias y las de los demás, y
- manejo de la influencia: deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadirlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

La Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Nordeste de Argentina, forma a sus directivos a través de posgrados y talleres para que alcancen las competencias en gestión que les permitan también desarrollar capacidades como, por ejemplo, captar fondos y otras características ajenas al rol académico tradicional. Por lo expuesto, los gestores formados llevan a cabo la Diplomatura de Paya Abuelo, que se fundamenta en las competencias señaladas por Arbaiza.

Los gestores de la Diplomatura visualizaron a la vejez desde dos enfoques diferentes y contrapuestos entre sí: el paradigma tradicional (actitud social de rechazo hacia la vejez) y el nuevo paradigma (actitud social de aceptación). En torno a estos dos enfoques, se conforman las percepciones sociales que se tiene sobre la vejez en la sociedad, en general. Se habla de un paradigma desfasado, que vincula a la vejez con dependencia, enfermedad y falta de productividad, en el que no se tiene en cuenta que la mayoría de personas mayores siguen siendo autónomas y se adaptan a los cambios que trae consigo la edad según Edwards (2001). Para Cívicos (2012), a partir de lo formulado por Edwards, desarrolla los rasgos identificativos del paradigma tradicional y del nuevo paradigma. Desde el primero, se entiende que la vejez está sometida a una visión estereotipada, negativa, peyorativa y paternalista, quedando relacionada con dependencia, enfermedad, situación previa a la muerte y pérdida de capacidades y habilidades. Se afirma que las personas mayores constituyen una gran carga social y coste social, debido al elevado consumo de recursos socio-sanitarios como consecuencia de sus situaciones de dependencia y suponen también un elevado gasto económico en pensiones.

Por ello, desde el nuevo paradigma, la vejez es percibida como una etapa más del proceso evolutivo del ser humano, por lo que predomina la aceptación como actitud social. Se tienen en cuenta nuevos roles y funciones a desempeñar por las personas mayores, así como su contribución positiva en todos los ámbitos (social, familiar, institucional, etc.) y en las diferentes dimensiones (afectivo-emocional, económica, cultural, etc.). Entre el 70% y el 80% de la gente mayor es autónoma e independiente funcionalmente y además es necesario que las personas mayores realicen otras actividades, a pesar de que estén jubiladas y hayan abandonado el trabajo remunerado.

La República Argentina se encuentra entre los tres países más envejecidos de América Latina, junto con Cuba y Uruguay. Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, en el 2010 la población de 60 años o más representaba el 14,3% del total de población del país. El payaso, en su contexto, es un personaje que conlleva determinadas características que hacen único su rol dentro de variados escenarios, entre ellos, el hospital. Jara (2000), afirma que el clown (payaso) es alguien que vive, siente y reacciona de todas las maneras que una persona puede registrar en cualquiera de sus fases vitales: infancia, adolescencia, madurez, vejez. Se podría decir que en el clown encontramos nuestro mejor otro yo, aquel que es más sincero, primario,

apasionado y transparente. De esta forma, el “paya abuelo” de hospital, más allá de ser un personaje artístico, es un ser compuesto de emociones tan reales como las de cualquier otra persona, que a su vez llevan consigo la inocencia de la infancia y el asombro ante la vida. Interviene el hospital irrumpiendo en el espacio a través de un vestuario y una manera particular de moverse y relacionarse con quienes tiene a su alrededor, atrayendo miradas y dibujando sonrisas en quienes encuentra en su camino.

El objetivo de este artículo es presentar un abordaje integral al Adulto Mayor, a través del desarrollo de estrategias centradas en el dominio de las emociones con el objeto de capacitarlas/os para afrontar los retos que se plantean en la vida cotidiana del adulto mayor y su entorno. Al respecto, la Diplomatura de Paya Abuelo tiene el propósito el desarrollo emocional de estas personas, el cual adquiere una significación especial en el manejo factible de las emociones y en la capacidad de expresarlas en toda su magnitud de una forma muy particular e irrepetible, como una estrategia de empoderamiento de los adultos mayores.

Desarrollo

Brunner (2012), expresó que es imprescindible indagar sobre cuál es la mejor forma de gestionar las Instituciones de Educación Superior (IES), por ejemplo, cómo diseñar políticas que den cuenta de esta colección de diferencias institucionales sin favorecer un modelo único de universidad. Asimismo, destacó que se debe reflexionar sobre cómo se organizarán y qué papel desempeñarán en la sociedad en el siglo XXI.

La imagen que la sociedad tiene de las personas mayores, de la vejez como fenómeno social y del envejecimiento como proceso y estado demográfico, está asociada de forma casi automática a elementos negativos.

Culturalmente, ha prevalecido una visión de la vejez que tiende a identificar a las personas mayores como un grupo poblacional, supuestamente, homogéneo caracterizado por la inactividad, improductividad y dependencia. Así pues, en las aproximaciones sociológicas predominantes, la mirada sobre el envejecimiento y la vejez gira en torno al impacto y las consecuencias alarmistas que sobre el desarrollo económico, social y cultural tiene, por ejemplo, el acelerado envejecimiento poblacional en cuestiones de salud, previsión social, modificaciones de la fuerza de trabajo en el mercado laboral, en fin, aspectos

que relacionan al conjunto de los adultos mayores con el espacio de la carga presupuestaria y social, el retiro, las pérdidas y la ruptura de vínculos sociales.

No obstante, el aumento de la longevidad y las mejores condiciones físicas y mentales de las personas mayores para continuar trabajando, el retiro obligatorio del mercado laboral a una edad temprana, la crisis de solvencia económica que han sufrido en las últimas décadas las instituciones que brindan servicios a los adultos mayores, entre otros factores, han dado cuenta de un grupo importante de la población que, habiendo alcanzado los 60 o 65 años, umbral de edad que establece arbitrariamente el cese de la vida laboral y el inicio de la vejez, continúan o desean continuar realizando una variedad de actividades productivas y contribuyendo, significativamente, al desarrollo y bienestar de la familia y la sociedad.

En este periodo etario, los procesos de aprendizaje de estas artes, impactan en el desarrollo expresivo y creativo de las personas, rescatan valores como el trabajo colectivo y la solidaridad, ejercitan perseverancia y constancia, capacidad de enfrentar miedos, medir riesgos y aceptar nuevos retos.

Por otro lado, instala una estructura que borra las diferencias de género, cultura, raza y nivel socio-económico; ofreciendo miradas del universo desde múltiples perspectivas.

El paya-abuelo es una estrategia integrada y orientada a invertir en el fortalecimiento y visibilidad del arte como generador de cambio y de cadena de riqueza, promover nuevos conocimientos y desarrollar innovación y creatividad, impactar en la construcción de identidad y asociar a los sectores claves de la sociedad para poder ayudar a los niños su dolor en la hospitalización.

Un niño enfermo es definido como tal por un contexto, un lugar determinado y quienes lo rodean. Con el paso del tiempo, la noción de enfermedad se ha ido especificando mucho más, existiendo actualmente una serie de categorías que abarcan un conjunto de signos y síntomas que han ido transformando así el conocimiento y manejo de la misma. Respecto al lugar del enfermo, éste ha ido variando durante el desarrollo de las sociedades; sin embargo, se ha visto permeado por lo que catalogan los «curadores» o «doctores especialistas. Gómez-Arias (2003), expresó que:

Se les asigna a los médicos un rol de control social que comprende la competencia para definir qué es una enfermedad, para legitimar el rol

del enfermo y para actuar sobre su cuerpo con el fin de restablecerlo a la normalidad. (p.4)

Encontramos al hospital, como centro de estas relaciones y posiciones de médico-enfermo y salud-enfermedad, contexto que estaría entregando espacio para la búsqueda de la sanación de las personas. Dentro de este último, se vivencia el proceso de hospitalización, que puede remitirse quizás sólo a un par de días, o bien, abarcar periodos más extensos de tiempo dependiendo de los cuidados que su enfermedad necesita, evidenciando que el enfermo no sería capaz de recibir atención especializada en otro lugar que no sea el hospital, por lo que se retiene su estadía en dicho establecimiento. La percepción de la hospitalización es vivida de manera subjetiva por cada niño, tomando en cuenta los referentes culturales y contextuales que como manifiesta Meneses-Gomes (2009), "el paciente, al ser admitido en el hospital es vulnerable, y trae consigo la historia de su enfermedad, una forma propia de sentirla, orientada a comprender la experiencia vivida" (p.5).

En el hospital encontramos diferentes actores que intervienen en él, como doctores, enfermeras, paramédicos, pacientes y sus respectivas familias, junto con ciertas organizaciones que apoyan la labor que se desarrolla en este contexto. Aquí es donde nos proponemos capacitar a los adultos mayores como los payasos de hospital. Según Baliari y Rosado (2010): "los payasos son artistas que vienen ejerciendo una función social de promotores de salud en sus trabajos en los hospitales" (p.6). El médico es quien ejerce actualmente este rol.

¿Por qué un adulto mayor?

Por su experiencia de vida, aprendieron a ser amables, saber dar las gracias y sonreír, que son los pilares básicos para la relación que pueda existir entre las personas en la forma de afrontar las situaciones y la evolución de la enfermedad con optimismo para mejorar su salud.

Al hablar de «clown» o payaso como tal, nos referimos a un personaje que conlleva determinadas características que hacen único su rol dentro de variados contextos, entre ellos, el hospital. Jara (2000) afirma:

El clown es alguien que vive, siente y reacciona de todas las maneras que una persona puede registrar en cualquiera de sus fases vitales: infancia

adolescencia, madurez, vejez [...] Se podría decir que en el clown encontramos nuestro mejor otro yo, aquel que es más sincero, primario, apasionado y transparente”. (p.12)

De esta forma, el paya abuelo de hospital, más allá de ser un personaje artístico, es un ser compuesto de emociones tan reales como las de cualquier otra persona, que, a su vez, llevan consigo la inocencia de la infancia y el asombro ante la vida. Interviene el hospital irrumpiendo en el espacio a través de un vestuario y una manera particular de moverse y relacionarse con quienes tiene a su alrededor, atrayendo miradas y dibujando sonrisas en quienes encuentra en su camino.

Este adulto mayor, en su nuevo rol, tiene una consigna de producir risas en los niños; es importante señalar que los efectos positivos de la risa tanto en la salud como en la vida social de las personas, es algo que se viene utilizando desde tiempos antiguos. Asimismo, expresan Arata et al. (2012), que en la actualidad varias investigaciones de tipo biomédico han avalado que el humor y la risa activan diferentes sectores del sistema nervioso, aumentando los niveles de endorfinas.

En todas las tareas que emprendan o estén ejecutando profesionales de la educación social, el humor es clave para saber afrontar ciertas situaciones de riesgo que se puedan presentar a lo largo de esta profesión.

Por otro lado, es importante el humor, que es una emoción innata y universal en la especie humana, y también es de carácter social. Como resultado de ello, evoca específicas expresiones faciales, corporales y vocales que son correctamente identificables.

El humor y la risa tienen importancia por diversos aspectos, de acuerdo con Fernández y García (2010):

- para la estabilidad emocional y el cuidado personal: es importante estar bien para encontrar la propia armonía interior;
- por ser un elemento de comprensión de la realidad y así comprender el mundo desde una mirada amable, generosa y divertida, y
- para generar un estilo de relación socioeducativa: el humor tiene la misión de enfrentarse a la vida y acontecimientos cotidianos de otra

manera. Alivia tensiones y configura las personalidades e identidades de los grupos sociales con los que se trabaja.

Objetivos generales:

- mantener activo el grupo de personas mayores voluntarias de la comunidad de Corrientes y Chaco;
- estimular la participación social entre las personas mayores, potenciar las relaciones sociales y prevenir el aislamiento social, y
- introducir en las actuaciones en los hospitales pediátricos con el colectivo de personas mayores la perspectiva de género.

Objetivos específicos:

- afianzar valores relativos al trabajo en equipo, la participación, la tolerancia, el aprendizaje intercultural;
- sensibilizar acerca de los valores culturales, etnográficos, naturales, etc.;
- mostrar a los/as participantes las realidades sociales y ambientales de los hospitales pediátricos;
- posibilitar y facilitar un aprendizaje sobre propuestas escénicas;
- participar como clown en las instituciones pediátricas;
- ofrecer momentos de emociones positivas y alegría con la música, el humor y el cuento, y
- manifestar que el humor con payasos es beneficioso para niños y las familias de pacientes.

Metodología

Se desarrollaron las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Fortalecimiento de los adultos mayores a través del arte escénico. Se realizó a través de cuatro módulos:

- Teatro lúdico y el juego para conocerse en el espacio escénico y grupal. Pautas teatrales generales y su cruce con el género. Aproximación a diferentes técnicas teatrales.
- Personalidad, movimientos, gesto, discurso, vestuario, voz, imaginario, ética y poética del clown. Maquillaje y caracterización.
- Aproximación al Clown: Ejercicios clásicos y con nuestra visión acerca de la búsqueda del propio clown, promoviendo un tipo de payaso compatible con la práctica en el hospital.
- Expresión corporal como elemento de comunicación intergeneracional: uso de dinámicas, ejercicios y juegos de expresión corporal, para despertar los sentidos, crear ambiente grupal, y favorecer la comunicación entre niños y mayores

Estrategia 2: Empoderamiento social de los adultos mayores. Ellos conformarán el equipo de trabajo Apuntando a la conformación de vínculos; entre docentes, el grupo, y el grupo en sí mismo. Se logró un espacio de confianza óptimo para el trabajo creativo y explorar los primeros acercamientos con los materiales artísticos.

Estrategia 3: Desarrollo de habilidades psicológicas y emocionales para afrontar la enfermedad en niños.

Se realizan intervenciones escénico-terapéuticas.

Las fases para la implementación fueron las siguientes: organización, sensibilización, planificación, participativa, ejecución, seguimiento, y evaluación participativa, esta última como una fase transversal:

- organización: definiéndose responsabilidades en cada uno de los integrantes;
- sensibilización: la capacitación a los adultos mayores;
- planificación participativa: creación de su personaje;
- ejecución: puesta en marcha del proyecto en el escenario hospitalario;
- seguimiento y evaluación: se aplica mediante el uso de instrumentos e indicadores proceso y de resultado para conocer los avances, factores que facilitan y/o limitan la ejecución, y

- improvisación: fue básica en el trabajo de clown; se planteó propuestas en las que se dan algunas pautas que deben seguir e improvisar a partir de ellas delante del resto de compañeros/as, que hacen de público.

Los responsables del dictado fueron parte del Equipo Técnico de Planificación Estratégica, docentes de los departamentos académicos y personal de gestión. Los cursantes fueron veintisiete adultos mayores, con títulos secundarios. Cabe de destacar que el cincuenta por ciento (50%) poseían tecnicaturas o carreras universitarias y las edades oscilaron entre cincuenta y setenta años. Se llevó a cabo, en esta primera etapa, en el hospital de niños Avelino Castelán de la ciudad de resistencia (Chaco).

Conclusiones

La formación de directivos en la gestión de la educación superior logró entre sus docentes recuperar la importancia de su formación, siendo la misma un proceso de aprendizaje pedagógico desde las potencialidades de los sujetos implicados, sistemático, investigativo y dialógico, de configuración y autoformación, orientado al aprendizaje significativo y que responde a las necesidades de desarrollo personal, de sus estudiantes, en el cual la cultura, la comunicación e interacción social son intermediarios principales, así como se establece desde la intencionalidad e interdisciplinariedad en función de la transformación de la sociedad. Por lo expuesto, en la implementación de todos los módulos la Diplomatura estuvo basada en la pedagogía del placer, favoreciéndose, un aprendizaje significativo desde el disfrute con lo que se está haciendo y trabajando.

En cuanto a lo lúdico, giró en torno al juego; se plantean juegos para favorecer el «desconectar» de lo que se queda fuera del taller, para movilizar y activar el cuerpo y la mente, para favorecer la escucha..., juegos de grupo, de parejas, de tríos..., juegos con nariz, sin nariz... y el planteamiento de todos los contenidos teóricos se realiza de forma integrada, lúdica y creativa.

Se puede plantear que, para parte del Equipo Técnico de la Planificación Estratégica Institucional, docentes, adultos mayores, fue un aprendizaje mutuo que, a través del humor, ayudó a entender y comprender de manera positiva las situaciones de salud en los niños e incluyendo, la aceptación en los distintos escenarios. (Carbelo 2008)

Referencias bibliográficas

- Alvarado, V. (2013). Práctica pedagógica y gestión de aula. Aspectos fundamentales en el quehacer docente. *Revista UNIMAR*, 31(2), 99-113. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/RevistaUnimar/index.php/revista-unimar-vol31no2/846-practica-pedagogica-y-gestion-de-aula-aspectos-fundamentales-en-el-quehacer-docente>
- Arata, V., Bianco, M., Liliana, M., y Romero, A. (2012). *Payasos de hospital. Lo terapéutico del clown*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Hormé.
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage.
- Baliari, B. y Rosado, T. (2010). Lo esencial es invisible a los ojos: payasos que humanizan y promueven salud. *Aletheia* 31, 4-15,
- Brunner, J. (2012). La idea de universidad en tiempos de masificación. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3 (2), 130-143.
- Carbelo, E. (2008). El humor en la relación con el paciente. *Barcelona. Masson*, 25-30, 41, 101.
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. Editorial Félix Varela. Cuba.
- Fernández, Anna María. (2010). El recurso didáctico del humor. ...*Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6(1-2), 1-12. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL6.pdf>
- Fernández-Serrat, M. L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo... *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6(1-2), 1-12. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL6.pdf>
- Gómez-Arias, R. (2003), *La noción de enfermedad. Entorno virtual de aprendizaje epidemiología para la salud pública*. Medellín: Colombia.
- Jara, J. (2000). *Los juegos teatrales del clown. Navegante de las emociones*. Ediciones Novedades educativas. Buenos Aires, Argentina.
- Meneses-Gomes de Amorim, A., Kay-Nations, M., y Socorro-Costa, M. (2009). Sentimientos, sentidos y significados en pacientes de hospitales públicos en el noroeste de Brasil. *Revista Salud Pública* 11.
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS. UN RETO ACTUAL Y FUTURO EN LA UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

- José Camilo Valdivia Cruz - Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Titular, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Cuba, josecamilo@uniss.edu.cu
- Alejandro Carbonell Duménigo - Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Titular, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Cuba, alejandroc@uniss.edu.cu

Resumen

Los retos actuales de la educación superior son enormes, sobre todo, para sus directivos, que se enfrentan al manejo de disímiles actividades encaminadas a elevar los resultados individuales e institucionales no solo en la formación de pregrado y posgrado, sino también en aspectos como la introducción de resultados de la ciencia, el desarrollo de la informatización, la internacionalización y la integración. En ello, la superación profesional en conocimientos gerenciales puede tener un rol fundamental, para lograr una gestión eficaz en la administración de los principales procesos universitarios. El artículo tiene como objetivo exponer el alcance e impacto de la formación de directivos, a través del empleo de diferentes tipos de cursos para mejorar la gestión en la Universidad de Sancti Spíritus. Los resultados más importantes se encuentran en la realización de varias investigaciones y propuestas dirigidas al perfeccionamiento del desempeño individual y organizacional como la comunicación institucional, la calidad de los procesos universitarios, los sistemas de información para la toma de decisiones, la internacionalización, la evaluación del impacto de la capacitación y otras. A modo de conclusión se

expone como han influido las acciones de formación de los directivos en sus competencias y en los resultados organizacionales.

Palabras clave

formación, directivos, gestión, resultados.

Abstract

The current challenges for the High Education are bigs, mainly for their leaders that face different activities for improving the individual and institutional results, not only in the university formation, but also in topics like the introduction of results of the science, the use of TICs, the internationalization and the integration. In their professional abilities can be useful to acquire managerial knowledge for achieving effective administration of the main universities processes. The article has as an objective to expose the development and impact of leaders' formation, through the use different postgraduate ways, for improving the managerial processes in the University of Sancti Spíritus. The most important results are in the realization of several investigations directed to the improvement of the organizational acting as: the institutional communication, the quality of the university processes, the systems of information for the taking of decisions, the internationalization, the evaluation of the impact of the training courses and others. As summary it is exposed how it influences the actions of leaders' formation in their managerial competitions, their promotion and in the organizational results.

Key words

formation, leader, administration, results.

Introducción

La estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros (directivos) en Cuba (Consejo de Estado, 2010) tiene entre sus principios la formación continua de los directivos, combinando los conocimientos teóricos y prácticos, y el fortalecimiento de sus habilidades directivas, para lograr una gestión eficaz de los procesos que conducen.

Dentro de la preparación en Administración, se incluyen las de alcance de dirección, económico, jurídico y el uso de las infotecnologías, como herramientas fundamentales para garantizar un desempeño eficiente. Asimismo, considera el empleo de diferentes formas organizativas de superación (entrenamientos, cursos, diplomados, maestrías, doctorados) que completen la pirámide de capacitación de los cuadros y sus reservas.

La Universidad de Sancti Spíritus (Uniss), a través de su Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), desarrolla desde hace varios años un sistema de formación de directivos y dentro de este la línea de investigación, la gestión de los procesos universitarios, la cual tiene como objetivo contribuir a potenciar la eficiencia, eficacia y efectividad en los resultados organizacionales de los diferentes niveles de dirección de la Universidad y otros centros educacionales.

Este artículo tiene como propósito exponer las experiencias de la preparación de directivos universitarios y su impacto en el desempeño individual e institucional, así como la realización de varias investigaciones dirigidas a mejorar la calidad de los procesos.

Desarrollo

Desde hace varios años se desarrolla en las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas, un proceso de integración para lograr un alcance más amplio en la investigación científica y su impacto en la sociedad. Estas transformaciones han traído consigo la integración de facultades, departamentos, carreras, disciplinas y claustros, así como de las funciones organizacionales. Dentro de ello, han surgido nuevos cargos y mayores responsabilidades para los directivos universitarios. Asimismo, los sistemas de evaluación y acreditación se han enriquecido y fortalecido, con su orientación hacia la dirección por procesos (Ministerio de Educación Superior, 2017).

Por otra parte, la reorganización del Estado cubano está previendo que los directivos sean capaces de diseñar e implementar estrategias y políticas en su esfera de acción en correspondencia con las del país, de identificar problemas, analizar sus causas, proponer alternativas de soluciones, científicamente argumentadas, que permitan mejorar el desempeño en su área y de utilizar las herramientas del trabajo de dirección que resulten más efectivas, de acuerdo a

las situaciones específicas a que se tenga que enfrentar en el desempeño de sus funciones (Consejo de Estado, 2007).

Lo anterior exige que la formación de directivos en el ámbito de la gestión universitaria requiera de profesionales de una alta competitividad, para asumir retos tan importantes como el pregrado y el posgrado, la introducción de resultados de la ciencia (Ministerio de Finanzas y Precios, 2019) y su impacto en el desarrollo económico y social del país, el uso de la informatización y las redes académicas, la internacionalización y la integración regional, entre otros.

1. Formación de directivos universitarios en la Universidad de Sancti Spíritus

El CETAD, desde hace varios años, desarrolla un amplio sistema de preparación de cuadros (directivos) y reservas, en el que se incluye como una de sus líneas principales la gestión de los procesos universitarios. Dentro de las formas organizativas (Consejo de Estado, 2010) de preparación y superación se han empleado las siguientes:

- cursos de actualización: para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades de dirección;
- cursos para el cargo: para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para un cargo determinado;
- cursos de entrenamiento: para desarrollar las competencias en el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales;
- asesorías: para profundizar conocimientos en determinados temas de la dirección, que garanticen una mejor gestión de los procesos;
- diplomados de dirección: para el mejoramiento del desempeño individual y organizacional, mediante la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales, y
- maestría en dirección: para proporcionar una amplia cultura científica y conocimientos avanzados (Ministerio de Educación Superior, 2019)

en el área de la Administración y lograr una mayor capacidad para la actividad docente y científica.

Estas formas organizativas de capacitación han incluido a las IES, Centros Universitarios Municipales (CUM), Escuelas Ramales Especializadas (Consejo de Estado, 2018) y diferentes niveles de la educación general, tanto nacionales como internacionales.

La formación de los directivos se ha realizado teniendo en cuenta las necesidades profesionales, la jerarquía de los cargos y su influencia en el desempeño organizacional, buscando un desarrollo ascendente en los conocimientos gerenciales y las competencias individuales.

A continuación, se presenta una breve panorámica de cada una de las formas organizativas mencionadas:

Cursos de actualización: han tenido como propósitos profundizar en determinados conocimientos para el desarrollo de las funciones individuales del cargo y sus vínculos a la gestión universitaria.

Cursos para el cargo: estos cursos, entre otros, se han vinculado a mejorar la gestión de organizaciones juveniles como soporte a la integración de los procesos universitarios, en temas como las funciones de dirección, las habilidades directivas y otros relacionados con la incidencia del cargo en los estudiantes. Se destacan los cursos para decanos, jefes de departamentos y directores de CUM.

Cursos de entrenamiento: dirigidos a desarrollar competencias en el desempeño del cargo, los que se han adecuado a los intereses de la organización y las necesidades de los directivos. Entre sus objetivos han estado los de aplicar los conocimientos de las funciones básicas de la administración a la gestión de los procesos universitarios (Universidad de Sancti Spíritus, 2019), así como adquirir conocimientos científico-técnicos y habilidades que proporcionen potenciar la eficiencia, eficacia y efectividad en los resultados de cada nivel de dirección.

Se han desarrollado tópicos tales como:

- gestión integrada de procesos universitarios;
- funciones de dirección vinculadas a la gestión universitaria;
- habilidades directivas para el perfeccionamiento del desempeño y las competencias de los directivos;
- la gestión de proyectos y la innovación para el desarrollo de la ciencia;
- organización de la actividad científica de las sedes universitarias municipales y los sistemas de información para la toma de decisiones, y
- la informatización en el ámbito universitario y su impacto en la gestión de la comunicación.

Estos cursos se han impartido a directivos de facultades, departamentos y sedes universitarias municipales.

Asesorías: se han dirigido hacia los diferentes niveles de la universidad para perfeccionar la planeación estratégica; las instancias universitarias municipales en la gestión del desarrollo local y la gestión de proyectos y las escuelas ramales especializadas para el ordenamiento de sus procesos de dirección.

Diplomados de dirección: han tenido como objetivos (Universidad de Sancti Spíritus, 2012) mejorar el desempeño individual y organizacional. Sus programas se han dirigido a lograr una gestión integrada hacia la eficiencia y eficacia organizacional, a propiciar una cultura de planeación estratégica en correspondencia con el desarrollo económico y social del país, a la gestión de proyectos para el desarrollo local y a desarrollar competencias en la dirección de los procesos organizacionales y su vinculación a las políticas públicas.

Diferentes niveles de dirección universitaria y de la educación general han participado de los diplomados de dirección, con propuestas dirigidas (ver Figura 1) hacia el mejoramiento de procesos como:

- la investigación científica;
- la extensión universitaria;
- la gestión económico-financiera;
- la gestión de procesos organizacionales desde las facultades de la Universidad;

- la gestión de procesos organizacionales desde las sedes municipales de la Universidad;
- los sistemas de evaluación y acreditación universitaria;
- sistemas de información para la toma de decisiones;
- la gestión de diferentes procesos organizacionales de la educación general (niveles provincial y municipal) como: preparación de directores de educación primaria y secundaria para gestionar la formación vocacional pedagógica, potenciar el trabajo de los metodólogos y otros de carácter organizativo, y
- perfeccionamiento de la gestión de procesos de las escuelas ramales especializadas (Agricultura, Construcción, Turismo y otras) como: el trabajo metodológico de los profesores, la capacitación y otros.

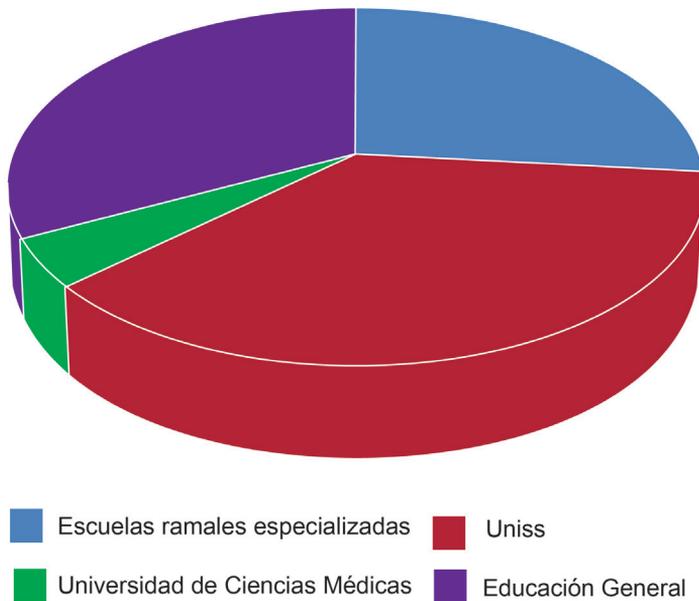


Figura 1. Participación de diferentes niveles de dirección universitaria y de la educación general en diplomados de dirección.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Maestría en Dirección: su programa está concebido para desarrollar profesionales en el ámbito de la administración de organizaciones. Los conocimientos científico-técnicos y habilidades que propician convertir a los

egresados en agentes que promueven el aumento sistemático en la capacidad de cambio y el mejoramiento en la gestión de los procesos institucionales. (Universidad de Sancti Spíritus, 2018)

La Maestría ha permitido preparar a los docentes en temas como el comportamiento organizacional, la dirección estratégica y por objetivos, la gestión de recursos humanos, la gestión económico-financiera, la gestión del conocimiento y la innovación, el control de gestión, la calidad de los procesos, la comunicación organizacional, los métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el uso de infotecnologías y otros.

Diversas investigaciones se han dirigido hacia el perfeccionamiento de los procesos universitarios (ver Figura 2), entre ellas:

- diseño de estrategias de dirección para la colaboración internacional; para la gestión y extensión científica de la universidad; para la comunicación institucional;
- administración por objetivos para mejorar la motivación de los profesores;
- formación de equipos de alto desempeño para la gestión de la ciencia;
- evaluación del impacto de la capacitación;
- la superación profesional en la formación de competencias profesionales en el claustro universitario;
- econtrol de la gestión en los procesos de ciencia y técnica de las facultades;
- sistemas de información para la toma de decisiones por los coordinadores de la educación universitaria, y
- la gestión de la calidad de los procesos.



Figura 2. Principales investigaciones realizadas a través de los estudios de Maestría por los directivos universitarios.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por otra parte, esta forma de preparación se ha dirigido también a otras IES, entre las que se encuentran la Universidad Bolivariana de Venezuela. Su programa permitió responder a necesidades sociales identificadas en el campo de la administración educativa para el contexto venezolano y sentó las bases para dar solución de forma prospectiva a diferentes problemas, con la utilización de las técnicas modernas de dirección y la adquisición de conocimientos, habilidades y las destrezas administrativas necesarias de los directivos educativos.

Los resultados estuvieron asociados a evaluar el impacto de la Misión Sucre, las estrategias de mejora de la gestión de formación de educadores, el entrenamiento socio - psicológico para potenciar habilidades comunicativas de los profesores, las estrategias de comunicación externa, el sistema de gestión basado en el trabajo metodológico para mejorar la calidad, la estrategia de cambio organizacional para contribuir al desarrollo de la motivación del personal educativo, los sistemas de información para la gestión a nivel de coordinadores de aldeas universitarias y otros.

Adicionalmente a las formas organizativas mencionadas, se han desarrollado conferencias especializadas para actualizar en determinado tema de dirección y su vínculo a la gestión organizacional, local y pública; estas forman parte de la preparación continua y sistemática de los directivos universitarios.

2. Principales resultados de la formación de directivos universitarios

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2016-2030 (Consejo de Ministros, 2014) en su eje estratégico “Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación”, presta especial atención al desarrollo de las IES, sus recursos humanos e infraestructura, para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos.

Por otra parte, las recientes disposiciones jurídicas del Estado cubano respecto a la ciencia y la innovación (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2019) y su impacto en el desarrollo económico y social, corroboran el rol de las IES de sus docentes y directivos en el futuro del país.

La puesta en práctica de programas de formación de directivos en el ámbito de la gestión universitaria desde la Uniss hacia otras IES, la educación general y las escuelas ramales (como se expone en la Figura 3) ha abarcado la gestión

de los principales procesos de las entidades participantes, profundizando en el desarrollo de habilidades que mejoren el desempeño individual y organizacional previsto.

Especial atención se ha brindado a dar respuesta a las demandas de cada organización y su alineamiento a las políticas nacionales y territoriales y el papel que deben tener los centros de educación en el desarrollo de las mismas

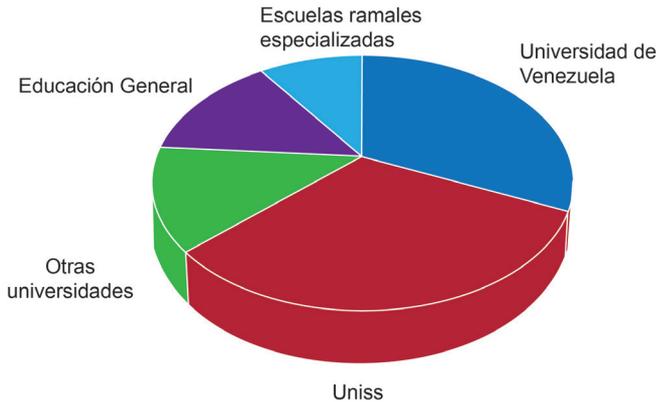


Figura 2. Participación de directivos universitarios y de otras ramas de la educación en la superación de posgrado, para el mejoramiento de la gestión organizacional de esas entidades.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Respecto a la Uniss es significativo que a través de las diferentes formas organizativas (ver Figura 4) de posgrado (maestría, diplomados y cursos), han participado sus principales líderes, con una alta presencia en cursos cortos, por el impacto inmediato que tienen los mismos en el desempeño individual y organizacional. La participación de vicerrectores, directores, decanos y vicedecanos de Facultades y jefes de departamentos ha tributado a elevar los resultados institucionales en los últimos cinco años.

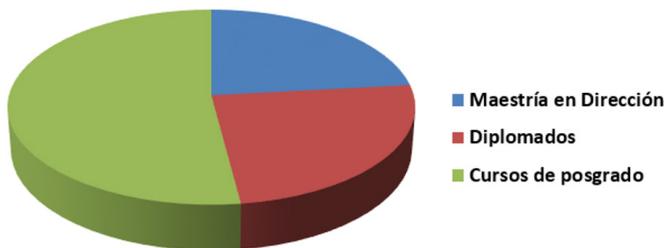


Figura 2. Participación de directivos de la Uniss en diferentes formas organizativas de posgrado, para el mejoramiento de su desempeño individual y organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La preparación de directivos jóvenes ha tenido particular importancia para su desempeño, por la adquisición de habilidades, métodos y estilos que le proporcionen una mayor eficiencia a sus decisiones y su impacto en el contexto universitario actual y futuro. Además, se ha logrado un avance en la transición de los cargos de acuerdo a los resultados individuales y las competencias demostradas por los cuadros (Universidad de Sancti, 2017).

Finalmente, y desde el punto de vista organizacional, ha sido significativo que recientemente la Uniss haya obtenido la categoría superior de “Certificada” con más de quince programas de pregrado y posgrado con tal categoría evaluativa (Universidad de Sancti Spíritus, 2020) y de ellos, dos de Excelencia; incluyéndose en esta última la Maestría en Dirección.

Conclusiones

El diseño y puesta en práctica de programas de formación de directivos en el ámbito universitario tiene un rol de gran importancia para el logro de resultados superiores en los procesos institucionales de las IES. Una gestión sostenida, de conjunto con la adquisición de conocimientos y habilidades de dirección, es de un gran valor e impacto para el desempeño actual y futuro de dichas instituciones y su vínculo con el desarrollo económico y social que demanda el país.

De lo anterior puede concluirse que las formas organizativas de preparación y superación empleadas en la Uniss han complementado los conocimientos y habilidades de los directivos para elevar la calidad de la toma de decisiones, ante los escenarios actuales de la educación superior. Las investigaciones realizadas a través de la Maestría en Dirección han estado dirigidas a consolidar y perfeccionar los procesos institucionales con un sustento científico y práctico de la gestión universitaria. Los Diplomados de Dirección no solo han dado respuesta a la problemática de la Uniss, sino también a alcanzar una visión integradora del impacto de la ciencia en el desarrollo local. Los cursos de entrenamiento por su impacto inmediato han tributado a mejorar el desempeño individual y organizacional de la universidad, lo cual ha sido evidente con los resultados logrados en los últimos cinco años y la preparación de directivos universitarios debe abarcar todas aquellas formas organizativas necesarias, que permitan tener profesionales más competentes en el campo de la dirección

Referencias bibliográficas

- Consejo de Estado (2007). Gaceta Oficial No. 054. Decreto Ley No. 196. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno. República de Cuba.
- Consejo de Estado (2010). Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. República de Cuba.
- Consejo de Estado (2018). Gaceta Oficial No. 13. Decreto Ley No. 350. De la capacitación de los trabajadores. República de Cuba.
- Consejo de Ministros (2014). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2016-2030. República de Cuba.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2019). Gaceta Oficial No. 86. Decreto No. 363/2019. De los parques científicos y tecnológicos y de las empresas de ciencia y tecnología que funcionan como interface entre las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación con las entidades productivas y de servicios. República de Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (2017). Planificación estratégica 2017–2021. La Habana. Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (2019). Resolución No. 140 /19. Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba. La Habana.
- Ministerio de Finanzas y Precios (2017). Gaceta Oficial No. 86. Resolución 287/2019. Reglamento para el sistema de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación. República de Cuba.
- Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (2012). Diplomado de Administración Pública. Sancti Spíritus, Cuba.
- Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (2017). Planificación Estratégica 2017-2021. Sancti Spíritus, Cuba.
- Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (2018). Programa de la Maestría en Dirección. Sancti Spíritus, Cuba.
- Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (2019). Curso Gestión de los procesos universitarios, en el contexto del perfeccionamiento de la Educación Superior. Sancti Spíritus, Cuba.
- Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (2019). Curso “Las funciones de la administración para la gestión de los procesos universitarios”. Sancti Spíritus, Cuba.
- Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (2020). Estrategia general: Gestión de la Educación Superior. Sancti Spíritus, Cuba.

FORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA DE URUGUAY

■ José Passarini Delpratto – Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Agregado, Universidad de la República, Uruguay, josepasa@gmail.com

Resumen

La Universidad de la República es la principal Institución de Educación Superior del Uruguay, contando con más el 85% de matrícula universitaria del país, teniendo una distribución nacional y con una oferta de 160 carreras. Ha demostrado una constante preocupación por tener un desarrollo con calidad y pertinencia de todas sus funciones sustantivas. Teniendo en cuenta que Uruguay tiene una Agencia de Acreditación, gran parte de los sistemas de mejora continua de la calidad ha sido desarrollada por la propia institución. La Comisión Central de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA) es quien impulsa estos procesos en las facultades, para que realicen una autoevaluación con una evaluación externa posterior. Otra actividad muy importante de dicha comisión es la formación de las personas que llevan adelante las autoevaluaciones y conforman los equipos técnicos en cada facultad, por lo que anualmente se desarrollan actividades de capacitación, consistentes en talleres, jornadas, asesoramientos y escuelas de verano. Este artículo aborda los principales contenidos de estas actividades y las características que tienen, así como los resultados obtenidos. El proceso de formación de docentes y técnicos en evaluación institucional es una actividad continua que se retroalimenta con cada nueva propuesta llevada adelante por dicha comisión.

Palabras clave

evaluación institucional, acreditación de carreras, calidad de la educación superior.

Abstract

Universidad de la República is the main institution of higher education in Uruguay, with more than 85% of university enrollment in the country, with a national reach and over 160 degree programs. Has shown a constant concern for having a quality development with relevance of all its fundamental functions. Taking into account that Uruguay has an Accreditation Agency, a large part of the continuous quality improvement systems have been developed by itself. The Central Commission for Internal Evaluation and Accreditation is the one that conducts these processes in the Schools, so that self-evaluation is carried out, with subsequent external evaluations. Another very important activity of the commission is the training of the people who carry out the self-evaluations and make up the technical teams in each School. For this reason, training activities are carried out annually, consisting of workshops, conferences, advice and summer schools. This work deals with the main contents of these activities and the characteristics they have had, as well as the results obtained. The process of training teachers and technicians in institutional evaluation is a continuous activity that is fed back with each new proposal carried out by the commission.

Key words

institutional evaluation, accreditation of studies, quality of higher education.

Introducción

En los últimos treinta años se instalaron en la región los modelos de evaluación institucional, que de acuerdo a las realidades de los diferentes países se han expresado de diferente forma; sin embargo, en la mayoría ha sido a través de la creación de agencias de acreditación. Por otra parte, las Instituciones de

Educación Superior (IES) se han visto desafiadas por estos procesos, para los que han tenido que prepararse de diferente forma, pero en la mayoría de los casos ha sido con la creación de direcciones de calidad o de evaluación institucional, con equipos técnico-académicos que llevan adelante las preparaciones para la postulación (de la institución o carrera), que generalmente, consiste en una autoevaluación.

El Uruguay no cuenta con una agencia de acreditación o similar que promueva evaluaciones de carreras o instituciones universitarias. El Área de Educación Superior del Ministerio de Educación y Cultura regula la educación terciaria privada del país y la Comisión Ad Hoc de Acreditación que oficia de contraparte en la región para que el país pueda participar en el mecanismo de Acreditación Regional de Carreras Universitarias del MERCOSUR (ARCU-SUR), han permitido que varias carreras de varias instituciones de educación superior (IES) acrediten diferentes titulaciones en la región.

La ausencia de una institución que promueva y realice la acreditación de instituciones universitarias en el país, no ha impedido que la Universidad de la República (Udelar) cree un mecanismo propio para promover la mejora continua de la calidad de sus funciones sustantivas basado en los mismos procedimientos que sustentan la evaluación institucional en otros países, para lograr que las facultades promuevan procesos similares y cuenten con información para generar sus planes de desarrollo de mediano y largo plazo.

Simultáneamente se desarrollan diferentes acciones para lograr la formación de recursos humanos y llevar adelante estos procedimientos de evaluación institucional o bien las autoevaluaciones para lograr la acreditación de las carreras en el MERCOSUR. A continuación, se analizarán los avances en dichas evaluaciones en la Udelar y en la formación de técnicos y académicos para desarrollar las mismas.

La evaluación institucional en la Universidad de la República

La Udelar es la principal institución de educación superior del Uruguay, creada en 1849 con vocación nacional. Actualmente cuenta con más el 85% de matrícula universitaria del país (Ministerio de Educación y Cultura, 2017), teniendo una distribución nacional y con una oferta de 160 carreras de grado y más de 250

de posgrados. A lo largo de su historia, ha demostrado tener una preocupación continua por la mejora de la calidad de todas sus funciones sustantivas; sin embargo, ello es más evidente en las últimas décadas, coincidiendo con los fenómenos regionales vinculados a la evaluación institucional y la creación de agencias de acreditación.

Sin bien Uruguay no creó una agencia de acreditación, como la mayoría de los países de Latinoamérica, en el año 1995 se aprobó un Decreto para regular la Educación Terciaria Privada en el país, exigiendo condiciones mínimas para la creación de una IES y la posterior actualización de información, con frecuencia de tres años, para mantener o modificar la oferta académica.

La normativa del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), no involucra a la Udelar y a la autonomía establecida en su Ley Orgánica de 1958, es decir, la exonera de cualquier control. Sin embargo, en el año 1998 la Udelar integró un grupo de trabajo sobre evaluación institucional (Comisión Central de Evaluación Institucional), que comenzó a generar lineamientos generales para todos los servicios (facultades, institutos, escuelas y centros universitarios) que se adherían al proceso voluntario de evaluación institucional. La gran mayoría de las facultades en el primer quinquenio del Siglo XXI culminaron un proceso que incluyó autoevaluación y evaluación externa, compuesta esta última por la visita de tres expertos, al menos dos de ellos extranjeros. Este programa culminó en el 2008, y a durante una década la Udelar solo apoyó los procesos de acreditación de las carreras para el MERCOSUR que se encontraba comenzando en esa época.

El 14 de junio de 2002, en la XXII Reunión de Ministros de Educación de los países del MERCOSUR, Bolivia y Chile, se suscribió el “Memorándum de Entendimiento sobre la implementación de un Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras para el Reconocimiento de Títulos de Grado Universitario en los países del MERCOSUR, Bolivia

y Chile”, (MEXA). Su objetivo fue la validación de títulos de grado universitarios en el ámbito de los estados miembros del MERCOSUR y asociados, que tuvo carácter únicamente académico, no confiriendo derecho de ejercicio profesional. La acreditación MEXA solo se aplicó a las carreras de Agronomía, Ingeniería y Medicina. A partir de la positiva evaluación del MEXA se estableció el “Sistema de Acreditación de Carreras Universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de las respectivas titulaciones en el MERCOSUR y los

Estados Asociados – sistema ARCU-SUR” que comprendió siete titulaciones: Agronomía, Arquitectura, Enfermería, Veterinaria, Ingeniería, Odontología y Medicina. (Passarini et. al., 2015) La Udelar acreditó diez carreras a través de este sistema, convirtiéndose en una de las instituciones con mayor cantidad en la región.

Durante casi una década los esfuerzos centrales se concentraron en el apoyo a las autoevaluaciones y los planes de mejora de las carreras en proceso de acreditación; sin embargo, estos solo implicaban a siete facultades, dejando sin apoyo a los demás servicios (facultades, institutos, escuelas y centros universitarios). Por lo tanto, para el quinquenio 2015-2020 se planificó un nuevo impulso a las evaluaciones institucionales que pudieran incluir a todos los servicios.

Es por eso, que se crea la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación (CEIyA):

La CEIyA es el organismo del cogobierno universitario que asesora en la materia al Consejo Directivo Central (CDC), contando con capacidad de propuesta en aspectos referidos a la evaluación institucional y la acreditación de carreras. Tiene a su cargo la coordinación, estímulo y desarrollo de los procesos de evaluación interna de los servicios, así como la acreditación de carreras que la Udelar defina presentar frente a organismos nacionales o internacionales. Además, propone políticas respecto a los mecanismos para llevar adelante procesos internos o externos que involucren a la Udelar.

Estos cometidos implican el desafío de articular el trabajo de dos dimensiones: por un lado, la generación de un enfoque institucional a nivel Udelar para la evaluación y la mejora de los procesos académicos; y por otro, el desarrollo de estos procesos desde la especificidad de los servicios. Por ello, los programas que se han desarrollado están fuertemente orientados a estos últimos, logrando en un tiempo relativamente corto, la reinstalación del tema a nivel de la Udelar, sobre todo, en lo que concierne a evaluación institucional. (Kremer, 2016)

La Comisión de Evaluación Interna y Acreditación se integra por siete (7) miembros (Udelar, 2016a).

- un delegado del Consejo Directivo Central (que la preside);
- un delegado por el Orden Estudiantil;
- un delegado por el Orden Docente;
- un delegado por el Orden de Egresados;
- un delegado del Área Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat (incluye a las Facultades de Agronomía, Arquitectura, Ciencias, Ingeniería, Química y Veterinaria);
- un delegado del Área Ciencias de la Salud (incluye a las Facultades de Medicina, Odontología, Psicología, Enfermería, el Instituto Superior de Educación Física y la Escuela de Nutrición), y
- un delegado del Área Ciencias Sociales y Artística (incluye las Facultades de Derecho, Ciencias Económicas, Sociología, Información y Comunicación, Humanidades y Ciencias de la Educación, Instituto de Bellas Artes y Escuela de Música).

La CEIyA aprobó en el 2016 el Programa de Evaluación Institucional (PEI) para los servicios de la Udelar. Este programa tiene como objetivo promover que los mismos puedan realizar un proceso de autoevaluación seguido de un proceso de evaluación externa y la consiguiente elaboración de un plan de mejora. Se busca consolidar en forma paulatina en toda la Udelar un proceso de evaluación más allá de los procesos de acreditación de carreras existentes. El Programa aporta recursos económicos al servicio para la conformación de un equipo técnico responsable del proceso, así como el asesoramiento por parte de la figura de un/a dinamizador/a por área. Además, financia los gastos que devienen del proceso de evaluación externa. Una vez finalizado el proceso correspondiente y aprobado por la CEIyA, se otorga al servicio fondos presupuestales para el proceso de fortalecimiento y / o consolidación de una Unidad de Evaluación Institucional en forma permanente en el cada uno de ellos.

Para llevar adelante el Programa se establecieron diferentes etapas a recorrer:

- resolución de las autoridades del servicio (Facultad, Instituto, Escuela, Centro Universitario) y comunicación a la CEIyA/CDC de iniciar el PEI, la cual se presentará en el llamado a realizar por el CDC;

- conformación de una Comisión de Evaluación del Servicio (CES), cogobernada, comunicación de la misma a la CEIyA;
- designación del profesor Grado 3 con 40 horas semanales de dedicación para la Coordinación de la Evaluación Interna por un año;
- evaluación interna - informe de autoevaluación; es un proceso participativo de toda la comunidad liderado por CES, donde se realiza la recogida y sistematización de información, compuesta por estadísticas, datos de gestión e indicadores los que se integran con las observaciones, opiniones y valoraciones generadas a lo largo del proceso. Culmina con un informe de autoevaluación, que es una presentación cuantitativa y cualitativa que expone las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias. Constituye un análisis de los procesos, y de los resultados obtenidos, así como también una apreciación sobre su realidad actual;
- como guía se utilizará el documento “Pautas para la evaluación institucional” (Udelar, 2017) y los manuales que lo complementen;
- el informe de autoevaluación incluye recomendaciones de mejoras. La duración máxima de la autoevaluación es de un año a partir del inicio de la EI. El Informe se envía a la CEIyA;
- evaluación externa: su objetivo es verificar el proceso de la autoevaluación y la identificación de áreas de mejora, así como realizar recomendaciones; se designan por la CEIyA en acuerdo con el servicio los pares Evaluadores Externos (1 nacional y 2 extranjeros) que realizan una visita al servicio. A partir de sus observaciones y de las informaciones, opiniones y valoraciones recogidas durante el contacto con docentes, estudiantes, egresados y funcionarios, realizan un informe. Su duración máxima es de tres meses;
- el plan de mejora integra las recomendaciones de la autoevaluación y de los evaluadores externos; incluye las acciones que se consideran pertinentes para superar o eliminar las debilidades detectadas en la evaluación. Se incluyen objetivos, acciones e indicadores de los logros, fechas, responsables de la ejecución y recursos necesarios. Su duración máxima es de tres meses;
- aprobación de la evaluación y el plan de mejora por el servicio y CDC, con asesoramiento CEIyA. Su duración máxima es de tres meses, y

- seguimiento y evaluación del plan de mejora; es permanente, y está a cargo de las Unidades de Evaluación de los servicios con la asignación en forma permanente para el servicio de un profesor Grado 3 con 20 horas semanales de dedicación radicado de forma continua a cargo de una estructura destinada a la evaluación institucional, con el objetivo de hacer un seguimiento de la calidad del servicio y prepararlo para el siguiente proceso de evaluación que deberá comenzar a los cinco años de finalizar la evaluación. (Udelar, 2016b)

A partir de que se comienzan a financiar las evaluaciones institucionales se acentúa un problema que ya se venía visualizando en la Udelar, que es la escasa cantidad de personas formadas en estas temáticas. Por ello, inmediatamente de desencadena una serie de actividades para que los servicios cuenten con recursos humanos propios comprometidos con la autoevaluación y luego, con las estructuras que se creen para mantener la cultura de la evaluación y apoyen el desarrollo de los planes estratégicos elaborados a partir de las propias evaluaciones, ya que se entiende que el verdadero poder de estos procesos de evaluación son para la mejora continua de la calidad de las IES, más allá de las propias acreditaciones o evaluaciones externas. (Passarini y De Lima, 2017).

Formación de Recursos Humanos en evaluación institucional

A partir del 2017, se comienza a realizar una línea permanente de formación de recursos humanos, que se fue fortaleciendo constantemente, teniendo en cuenta tres tipos de actividades:

- jornadas de intercambio con especialistas nacionales y extranjeros;
- talleres de formación en aspectos prácticos para la evaluación institucional, y
- escuelas de verano sobre planeamiento y evaluación.

A continuación, se mencionarán las principales características de estas actividades llevadas adelante por al CEIyA en los últimos cuatro años.

Jornadas de intercambio con especialistas nacionales y extranjeros

La CEIyA llevó adelante una serie de jornadas que tuvieron un objetivo

de sensibilización y de manejo de conceptos teóricos sobre la evaluación institucional y el aporte de esta práctica a la mejora continua de las IES. Para llevarlas adelante, se contó con destacados especialistas nacionales con experiencia en la realización de autoevaluaciones, evaluaciones externas y gestión desde el propio Ministerio de Educación y Cultura, todos con trayectoria internacional. Estos expertos promovieron el debate sobre la importancia de que la Udelar incursionara en procesos que permitieran analizar, de forma rigurosa y sistemática, las fortalezas y debilidades de cada servicio y lograr elaborar, posteriormente, un plan de desarrollo estratégico acorde a las sugerencias de una evaluación externa.

Además, especialistas extranjeros, principalmente, provenientes de la Universidad Nacional Tres de Febrero (Argentina) y la Universidad de la Habana (Cuba), instituciones con prestigiosos doctorados y equipos de investigación en gestión y calidad de la educación superior, participaron para imprimir una visión internacional y comprender el fenómeno de la evaluación y la acreditación desde una concepción regional. La importante experiencia de estos invitados permitió un intercambio que, especialmente, hizo énfasis en lecciones aprendidas y las oportunidades que se han abierto para las instituciones que lograron instalar una evaluación continua de sus acciones sustantivas. Las jornadas permitieron instaurar el tema de la evaluación institucional en la agenda de los universitarios y, principalmente, en la dirigencia universitaria; tanto decanos como directores comenzaron a diseñar diferentes estrategias para dar pasos hacia los procesos y fondos reservados para estas actividades.

Por otra parte, estas actividades de formación hicieron importante foco en diferenciar los procesos de evaluación autogestionados por la Universidad que derivan en un informe de autoevaluación que es refrendado por una evaluación externa definida por la propia institución y que no tiene ningún valor certificador de los procesos de acreditación, que para el caso de Uruguay son promovidos para lograr un reconocimiento internacional y en el que la Udelar no tiene un protagonismo central, sino que lo realiza el MEC y las agencias de acreditación de la región. En cada una de esas jornadas participó un número variable de público, que osciló entre 40 y 80 personas, con grados muy variable de responsabilidad, pero la mayoría con cargos vinculados al desempeño y gestión de alguna de las funciones sustantivas (enseñanza, investigación, extensión), o bien, vinculados directamente a la dirección institucional (decanos, directores, consejeros, etc.). Muchos de los participantes

asistieron a gran cantidad de las mismas, configurando así un grupo avanzado y que comenzó a liderar diferentes autoevaluaciones.

Talleres de formación en aspectos prácticos para la evaluación institucional

En la medida que los servicios (facultades, institutos, escuelas y centros universitarios) comenzaron a postularse y finalmente, ser apoyados financieramente para realizar las evaluaciones institucionales, fueron contratando personal específico para este proceso, sumando a académicos y técnicos que empezaron a destinar parte de su tiempo con este objetivo. En este escenario, fue necesario rápidamente establecer mecanismos de acompañamiento y asesoramiento a cada uno de las autoevaluaciones, ya que debido a la diferencia entre los servicios y la baja experiencia en evaluaciones anteriores, necesitaron un apoyo constante. Por lo tanto, la CEIyA contrató centralmente cuatro dinamizadores, que desde un marco central asesoraban y hacían de nexo entre la comisión central y cada servicio. Estos dinamizadores, son personas con formación y experiencia en procesos evaluativos, que pueden dar respuesta a las constantes consultas que surgían del propio proceso de autoevaluación de los servicios.

Por otra parte, estos dinamizadores en conjunto con los propios integrantes de la CEIyA realizaron periódicamente talleres de formación, con un enfoque práctico, para que las autoevaluaciones fueran avanzando y resolviendo muchos problemas instrumentales. En este sentido, los talleres hicieron foco en preocupaciones concretas, tales como, el diseño de instrumentos (entrevistas, encuestas, etc.) de recogida de información, la selección de muestras y/o informantes calificados, la estructura del informe de autoevaluación, la preparación de la visita externa. Los talleres fueron un espacio de intercambio de prácticas que podían ser utilizadas por otros servicios, así como aquellos procedimientos que no habían tenido resultado podían ser modificados y no repetirse en otros escenarios.

La participación en estos talleres estuvo restringida a las personas que se encontraban trabajando en procesos de autoevaluación o bien, que comenzarían a realizarlos en el corto y mediano plazo, por lo que tuvieron una participación entre 15 y 40 personas, utilizando mayormente una dinámica de trabajo grupal y resolución de problemas; estas actividades permitieron complementar la formación teórica recibida en las jornadas. Cabe señalar que los principales actores que llevaron adelante los procesos de autoevaluación participaron de

la mayoría de las jornadas y talleres, y muchas de estas personas comenzaron a demandar una mayor profundización de los contenidos, lo que generó un buen escenario para las Escuelas de Verano.

Escuelas de Verano sobre Planeamiento y Evaluación

La CEIyA, en el 2018 da un paso más hacia la conformación de un programa de formación en la temática de su incumbencia, a partir de un trabajo conjunto con la Dirección General de Planeamiento de la Udelar y el Núcleo Disciplinario¹ de Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo² (AUGM, 2020), para la organización de la primera Escuela de Verano (EV) vinculada a Planeamiento y Evaluación en la Educación Superior. Las Escuelas de Verano (o de Invierno) son un programa de la AUGM, en el que participan estudiantes y docentes de IES miembros del grupo. A partir de la buena evaluación de la actividad, la experiencia se realizó nuevamente en el año 2019.

La EV de 2018, fue organizada como una actividad intensiva de una semana de duración con una carga de 30 horas para los asistentes. Los contenidos se centraron en aportes teóricos y prácticos de los procesos de evaluación y planificación estratégica. Fue organizada bajo la consigna: “Evaluación Institucional en la Universidad: Un proceso para la mejora continua de la calidad”; se abordaron temáticas referentes a los mecanismos de evaluación y planeamiento, evaluación de las funciones sustantivas universitarias e internacionalización de la educación. Los disertantes provenientes de Universidades de Argentina, Chile, Cuba y Uruguay ilustraron sobre las experiencias de sus instituciones, así como las gestiones abordadas a través de

1 Núcleos Disciplinarios (ND): son agrupamientos académico-técnicos correspondiente a una disciplina de interés común, donde cada universidad miembro aporta sus disponibilidades tanto en personal de alta calificación, como en recursos materiales, para actividades científicas, técnicas, docentes, de desarrollo, de extensión, etc. <http://grupomontevideo.org/sitio/que-es-un-nucleo-disciplinario/>

2 La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) es una Red de Universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que, en razón de sus semejanzas, comparten sus vocaciones, su carácter público, sus similitudes en las estructuras académicas y la equivalencia de los niveles de sus servicios. <http://grupomontevideo.org>

los procesos y la socialización de sus resultados. Contó con la participación de 70 asistentes de distintas IES de la región (Argentina, Brasil y Uruguay), así como autoridades y representantes de los diferentes servicios de la Universidad de la República.

Algunos de los temas tratados por los disertantes fueron:

- Evaluar y planificar en la Universidad.
- La evaluación como proceso de mejora continua.
- La evaluación institucional y el planeamiento en la Udelar.
- Planeamiento estratégico en la Universidad.
- Planificación y evaluación institucional. La experiencia de la Universidad Nacional del Litoral (Argentina) y la Universidad de Playa Ancha (Chile).
- Indicadores para el planeamiento y la evaluación de la Enseñanza.
- El rol de la información en el planeamiento y evaluación de la enseñanza.
- Indicadores para la evaluación de la investigación en la universidad.
- Evaluación de la Extensión y relaciones con el medio.
- Información y evaluación desde la Comisión Académica de Posgrados de la Udelar.
- La internacionalización de la educación superior y la mejora de las funciones en la universidad.
- La importancia de la Gestión de los Procesos de Evaluación y Planeamiento.
- La comunicación en las organizaciones y su peso al momento de realizar procesos Institucionales.

La segunda EV realizada en el año 2019 se planteó como objetivos:

- continuar con la formación de docentes, gestores y estudiantes de IES que intervienen en la evaluación institucional, el planeamiento universitario y la gestión universitaria;

- facilitar un espacio de intercambio de experiencias entre los participantes de las IES del grupo AUGM, y
- desarrollar y consolidar conocimientos y habilidades en la temática que aborda el curso para su aplicación en sus IES.

En esta oportunidad se volvió a contar con conferencistas de Argentina, Chile, Cuba y Uruguay, así como con 80 asistentes de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que tuvieron una semana de intensa actividad, que incluyó una mayor cantidad de trabajo en taller de intercambio y producción compartida.

Los principales temas que se trataron en esta EV fueron:

- Planificación estratégica e Internacionalización – logros, compromisos y relación con AUGM.
- Herramientas para el desarrollo de planes estratégicos y estudios prospectivos.
- Sistema de Indicadores para la evaluación institucional.
- Perspectivas de los rankings y calidad en la educación superior.
- Gestión integral y aprendizaje organizacional.
- Planeamiento, evaluación y gestión universitaria en una Universidad para el Desarrollo.
- Escuela de Gobierno y Administración Pública.
- Gestión integral y aprendizaje organizacional.
- La evaluación institucional, objeto de evaluación y desarrollo de planes de mejora continua.
- La evaluación institucional en la Udelar.
- Políticas de igualdad de género en la Universidad.
- La comunicación como parte de los procesos participativos.

La excelente evaluación de esta EV ha llevado a la planificación de futuras actividades de las mismas características para los próximos años. Por otra parte, la diversidad de temas tratados y de panelistas lograron que los participantes

tuvieron una formación que le permite enfrentarse con mayor solvencia a sus tareas vinculadas a diferentes aspectos de la gestión, evaluación y planificación en sus instituciones.

Conclusiones

La Udelar tuvo un Programa de Evaluación Institucional iniciado en 1998 y finalizado en el 2008, el cual fue exitoso ya que incorporó la idea y metodología de Evaluación y Planificación, y fue completado por la mayoría de los servicios existentes en ese momento; además, resultó un antecedente valioso para el proceso de Acreditación Regional de Carreras. Desde el 2016, comienza una nueva etapa con la creación de la CEIyA, que promovió tanto las Evaluaciones Institucionales de los Servicios como la acreditación de carreras en el MERCOSUR. Paralelamente, se establecieron diferentes mecanismos de formación de recursos humanos, para mejorar la calidad técnica y académica de las personas que llevan adelante las autoevaluaciones y se encuentran a cargo de las Unidades de Evaluación y Planeamiento en las Facultades. La combinación de jornadas, talleres y escuelas de verano han permitido conformar un importante grupo de referentes para darle continuidad a los procesos, buscando el enfoque emancipador (Contera, 2000) y no meramente acreditador de las evaluaciones institucionales.

Referencias bibliográficas

- Asociación de Universidades Grupo Montevideo (2020). Sitio Oficial AUGM. Recuperado de <http://grupomontevideo.org>
- Contera, C. (2000). Modelos de evaluación de la calidad de la Educación Superior. Revista Avaliação Campinas Nro. 15, marzo.
- Kremer, R. (2016). Reinicio de la Evaluación Institucional en la Udelar. Jornada de Gestión Universitaria. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/reinicio_de_la_evaluaci%C3%B3n_institucional_en_el_udelar.pdf
- Ministerio de Educación y Cultura (2017). Anuario Estadístico. Montevideo: Dirección de Educación.
- Passarini, J. y De Lima, D. (2017). La evaluación institucional, un instrumento para la mejora, más allá de la acreditación. Revista Argentina de Educación Superior, 15 (9), 77 - 98, 2017 ISSN: 18528171. Recuperado de <http://www.revistaraes.net/>

Passarini, J., Juri, P., Borlido, C. y Nogueira, E. (2015). Los procesos de acreditación de carreras en el Mercosur: ¿La carrera de veterinaria de Uruguay acreditaría con los niveles de exigencia de las agencias de Argentina y Brasil? *Revista Española de Educación Comparada*, v.: 25, 79 - 100, Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/14785>

Universidad de la República (2016a). Ordenanza de la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación. Recuperado de 2020 <https://udelar.edu.uy/ceia/>

Universidad de la República (2016b). Pautas para la Evaluación Institucional de los Servicios de la Udelar. Recuperado de <https://udelar.edu.uy/ceia/>

Universidad de la República (2017). Pautas para la evaluación Institucional. Udelar. ISBN: 978-9974-0.

PLAN DE CARRERA PARA LA FORMACIÓN Y SUCESIÓN DE DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD DE MANAGUA

- Fernando Valle Meza - Máster en Dirección de Instituciones Educativas, Universidad de Managua, Nicaragua, vrgeneral@udem.edu.ni
- Dora María Meza Cornavaca - Máster en Informática Empresarial, Universidad de Managua, Nicaragua, Nicaragua, rectoria@udem.edu.ni
- José Ramón Castellanos Castillo - Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Invitado, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba, jrcastelanos@uclv.edu.ni

Resumen

La sostenibilidad de las Instituciones de Educación Superior y su pertinencia demanda de directivos competentes, que garanticen oportunamente la continuidad de la gestión institucional. En este sentido, el presente artículo tiene el objetivo de exponer la lógica seguida en la construcción de planes de carrera flexibles, alineados al plan de sucesión y sustentados en el enfoque de competencias, para garantizar el relevo generacional en la Universidad de Managua, como Asociación Civil sin ánimo de lucro. Metodológicamente, se describen los cuatro momentos de la forma de proceder, los componentes, métodos y técnicas utilizados, propios de una investigación cualitativa, que permitieron argumentar los resultados obtenidos y demostrar la viabilidad de la forma de proceder a través de su aplicación en la elaboración del plan de carrera para los cargos claves en la Universidad de Managua.

Palabras clave

plan de sucesión, plan de carreras, formación de directivos.

Abstract

The sustainability of the universities and their relevance, demand for competent managers, who timely guarantee the continuity of institutional management. In this sense, the present work has the objective of exposing the logic followed in the construction of flexible career plans, aligned to the succession plan and supported by the competencies approach, to guarantee generational replacement at the University of Managua, as an Association Civil non-profit. Methodologically, the four moments of the way of proceeding are described, as well as the components, methods and techniques used, typical of a qualitative investigation, which allowed arguing the results obtained and demonstrating the viability of the way of proceeding through its application in the elaboration of the career plan for key positions in the University of Managua.

Key words

succession plan, career plan, management training

Introducción

El ambiente actual caracterizado por la globalización, dinamicidad, complejidad, la exigencia de altos niveles de competitividad a la producción y los servicios y, en especial, por el avance impetuoso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, constituye un reto para el cumplimiento de la función social de las Instituciones de Educación Superior (IES), dada su responsabilidad en la educación, generación, trasmisión de conocimiento y apoyo a su aplicación; así como en la creación, absorción, adaptación y difusión de tecnologías, en aras de promover el progreso socioeconómico de las naciones.

Pedroza y Silva (2017), citados por Castellanos et al. (2018), destacan que en el contexto tan complejo como el actual la gestión humana y en especial, la formación de líderes competentes para la academia y la sociedad, se constituye en el factor determinante para alcanzar las metas que se definen en los planes estratégicos de desarrollo institucional a partir de los logros individuales.

Morales, Meza, y Castellanos (2015), destacan que actualmente se reconoce a las personas como el principal patrimonio de las IES, y el sustento de las competencias organizacionales que definen su excelencia. Las competencias organizacionales garantizan la calidad de los procesos y productos académicos que se expresan, genéricamente, en la calidad de la educación, hacen sostenibles las instituciones y las promueven hacia los objetivos planteados. Razones que fundamentan que, desde la perspectiva de la gerencia del talento humano moderno, la dirección de las instituciones se base en el manejo efectivo por los directivos de las potencialidades que tienen los colaboradores, para su desarrollo en beneficio de sí mismo y de su organización.

El directivo, constituye el actor clave de los cambios en el despliegue del mapa estratégico de las IES; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, el saber, saber hacer, saber ser y saber estar desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional, en la formación integral de los profesionales, en la creación y transmisión de conocimiento y en la proyección hacia la sociedad y la internacionalización.

Según Muñoz, Amenábar y Valdebenito (2019), la formación de directivos desde la filosofía de la mejora continua con visión humanista con las competencias que demanda la complejidad de los procesos de gestión universitaria, los requerimientos del entorno y los requisitos de los grupos de interés, constituye una prioridad para las instituciones, su gestión requiere de herramientas que desde una perspectiva proactiva garanticen con su aplicación la disponibilidad oportuna de directivos formados.

Una alternativa para lograrlo, lo constituye el desarrollo de planes de carrera flexibles, basados en competencias y alineados al plan de sucesiones de la institución, mediante el cual se gestionan las potencialidades y la motivación de los directivos o colaboradores con posibilidades de ocupar posiciones de dirección. Diseñado el mismo, no como una progresión secuencial de una posición directiva a otra de más nivel en la estructura organizacional, sino como una serie de experiencias de desarrollo, cada una ofreciendo la oportunidad de

adquirir nuevas habilidades, perspectivas y mentalidades.

En correspondencia con las tendencias expuestas anteriormente en cuanto al reconocimiento del rol del directivo en el desarrollo de las IES, así como la necesidad de la Universidad de Managua (UM) de garantizar su continuidad a partir de disponer de los directivos preparados para ello, en el presente artículo se expone la experiencia en la formación de directivos a partir del plan de carrera alineado al de sucesiones para los cargos claves con una visión transformadora y sustentada en el enfoque de competencias.

Desarrollo

Las organizaciones están integradas por personas que conducen a los logros, los avances, incluso, a los errores en estas. La diferencia está en la disposición que tiene cada uno de los colaboradores en apropiarse de los retos y los cambios que se presenten, en las ideas y aportes que puedan generar con base a un mayor compromiso, en la satisfacción que experimentan en las actividades diarias, la disposición que muestran al trabajo en equipo, en las condiciones laborales y en retención del capital humano en las mismas. Ello fundamenta la tendencia a la realización de inversiones por las organizaciones, en general, y por las IES, en particular, en la gestión de su personal y en especial de los directivos. (García, 2014; citado por Castellanos et al., 2018)

En el caso de los directivos, sobre todo, en aquellos que ocuparán puestos claves, al tener mayor responsabilidad en el cumplimiento de los fines de la institución, las acciones que se ejecuten para su formación deben ser lo suficientemente oportunas y proactivas como para garantizar la sucesión en la línea de mando. Esto implica que es necesario disponer de personal para el desempeño en estos puestos claves, competente, calificado e íntegros, que posean capacidades múltiples, en especial, capacidades blandas, como el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, entre otras. (Sánchez y Calderón, 2012 citado por Castellanos et al., 2018)

En la actualidad, se procura potenciar el rol del directivo fortaleciendo sus capacidades, para que mediante su despliegue se logren resultados superiores en su desempeño en escenarios de transformación; que sea un líder que motive e innove a la vez, que genere cambios de una manera más flexible y efectiva en la institución, de manera que esas prácticas trabajadas de manera conjunta

con los distintos actores que la integran, se adopten como parte de la cultura institucional.

De particular interés en el diseño de las estrategias metodológicas para la formación y desarrollo de directivos resultó el criterio de Goleman (2004), en cuanto a que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición *sin equa non* del liderazgo, es decir, que no solo sea sagaz, esté preparado y tenga experiencia, sino que también se maneje acertadamente, con él mismo y con los demás, así como el consenso existente entre varios autores, en cuanto a que el rendimiento en los puestos clave de los directivos de primer nivel que proceden de dentro de la organización, es por lo general mayor que aquellos que provienen de otras del entorno siempre que reúnan las competencias para ello. (Alles, 2013; Castellanos, et al., 2018)

La formación contribuye a que las instituciones dispongan de los directivos competentes para el mañana, al constituir un proceso de desarrollo del personal que se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro, que con la preparación para la ejecución de las responsabilidades y atribuciones del puesto que ocupa, que tiene un carácter proactivo, sistemático y participativo, mediante el cual cada directivo construye, adquiere y amplía conocimientos, desarrolla habilidades, forja y consolida valores y mejora actitudes, es decir, competencias, alineadas con el rumbo estratégico de las universidades. (Castellanos et al., 2018)

Según Ramos, García, Dorta y Marichal (2015) citado por Hernández (2019), el modelo por competencias constituye un punto de partida para el diagnóstico de las potencialidades y carencias en el desempeño de los directivos quienes, sobre esta base, deben proyectar su plan de desarrollo. Consideran además que la determinación de las evidencias de desempeño de las competencias posibilita, mediante la utilización de diferentes técnicas, recoger la información necesaria para diagnosticar las necesidades formativas.

Alles (2013), citado por Castellanos et al. (2018), afirma que, si bien es cierto que las competencias “se tienen o no”, es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora. Estas constituyen la capacidad efectiva de las personas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, integradas al direccionamiento estratégico de la organización donde se pondere la visión y la misión.

Guerrero, Valverde y Gorjup (2013) citado por Hernández (2019), plantean que las competencias son recursos aptitudinales y actitudinales que las personas ponen en juego al convivir con otras personas y al realizar actividades laborales y profesionales de manera destacada.

Para Ramos, García, Dorta y Marichal (2015), citados por Castellanos et al. (2018), las competencias son componentes estables de la personalidad del directivo, integradas por capacidades (conocimientos, habilidades, hábitos), motivaciones, actitudes y cualidades de la personalidad, que le dan su carácter individual y conforman las dimensiones de las competencias. Afirmar también, que además de conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos trazados, se requiere que el directivo posea un alto grado de interés y motivación para ser eficiente en el desempeño de sus funciones. La motivación es un proceso activo en el que se manifiesta la disposición y la actitud positiva del directivo hacia el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Castellanos, Valle, Machado y Pérez (2019), por su parte, consideran que la gestión de la formación y desarrollo de directivos basada en competencias, se enfoca en la obtención de avances mediante realizaciones laborales concretas, observables y medibles. Destacan que las competencias se ponen de manifiesto cuando en los modos de actuación se sabe transferir, a su debido tiempo, los conocimientos o actitudes que se poseen; no resulta suficiente poseer los conocimientos, hay que saber ponerlos en práctica cuando hace falta y en las circunstancias apropiadas, e integrar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y valores, pues para ser competente, hay que saber organizar, seleccionar o integrar aquello que puede ser útil para llevar a cabo una actividad profesional, resolver un problema, realizar una actividad o gestionar un proyecto. Reconocen, a su vez, la importancia de la motivación expresada a través de determinadas actitudes como un factor de éxito en el desempeño.

Los planes de carrera, como herramienta para el abordaje del desarrollo de competencias en directivos, son reconocidos por ofrecer posibilidades de crecimiento y autodesarrollo personal, potenciar la estabilidad del personal, la colaboración y su contribución a los resultados de la institución; así como precisar la dirección del rol dentro de la organización y garantizar el cumplimiento del plan de sucesión en función de la continuidad de la organización. (González y Cervantes, 2017)

Según Chiavenato (2012), el desarrollo de la carrera es un proceso formal que sigue una secuencia, que se enfoca en la planificación de la carrera futura

de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. Se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y la desarrollo.

González y Cervantes (2017), y Plazas y Linares (2018), definen el plan de carrera como la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, de manera que estas faciliten su crecimiento al interior de la misma; constituye además una fuente de motivación e impulsa la mejora y rentabilidad de los recursos. Por otro parte, puede impactar en la disminución del porcentaje de rotación del personal, en un referente para posicionar la organización por la valoración de las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados como una fuente deseosa de vinculación.

Dichos planes son un medio para ayudar al miembro de la organización a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de desarrollo profesional para el futuro cercano. Se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional, que permite analizar las diferencias entre las competencias requeridas para ascender a un cargo específico y la competencia actual, permitiendo determinar las posibilidades de avance, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para preparar a los candidatos para un rol determinado.

Con respecto a los planes de sucesión Arena y Rico (2014) y Santa María y Pico (2015) y Cárdenas (2016), coinciden en que estos consisten en la puesta en práctica de un programa de desarrollo directivo que define la continuidad ordenada y planificada de estos de una posición individual a otra, con iguales o superiores características. Se centran en el desarrollo de competencias requeridas para ocupar una posición determinada y a partir de allí, orientarse hacia la identificación de los ejecutivos con mayor potencial de satisfacer los requisitos del cargo y aportarles las herramientas e incentivos necesarios para culminar su proceso de formación en el tiempo estipulado para la sucesión.

La efectividad de la sucesión se evidencia cuando el sucesor posee un conocimiento profundo e integral de todos los procesos de la organización, de las competencias para desempeñar sus responsabilidades y para hacer uso de sus atribuciones en el puesto. Para obtener estos resultados se requiere que la formación continua esté imbricada en un plan de carrera flexible y de la

gestión de los riesgos asociados al cumplimiento del plan, tales como: escasez de información (manuales de gestión), cultura organizacional no propensa al cambio, estilo medio de dirección que no favorece un clima laboral positivo, los conflictos en el equipo directivo, el nivel de compromiso y el respeto generacional.

Los elementos expuestos permiten compartir el criterio de que el plan de carrera y el plan de supervisión constituyen herramientas diferentes, que contribuyen al logro de un mismo objetivo, el desarrollo y crecimiento del personal, y que ambas resultan viables para la gestión humana en el marco de las IES; así como que su integración y alineamiento robustece los procesos para el logro de tales objetivos.

A partir de los criterios de Werther (2008), Koontz (2012), Ahmed y Kaushik (2015), citados por Castellanos et al., (2018), Chiavenato, (2012), Santa María y Pico (2015) y González y Cervantes (2017), los autores consideran como elementos a tomar en cuenta en la elaboración de los planes de carrera para directivos, alineados al plan de sucesión los siguientes: existencia de planes de sucesión a largo y mediano plazo como premisa, orientación al desarrollo de competencias y de obtención de conocimiento; construcción participativa; interés y motivación del colaborador en la posición directiva; transparencia en las competencias requeridas para cada posición directiva; abarcan tanto las necesidades de la universidad como las personales, lo que presupone responsabilidad compartida; énfasis en la intensidad de la experiencia y la experticia; basado en la matriz de competencia; colaborador en preparación como centro y gestor principal de su proceso de aprendizaje. Las IES coordinan y facilitan el proceso, el crecimiento personal se visualiza como ilimitado, el talento y el conocimiento se conciben como premisa para realizar la inversión.

En la forma de proceder para elaborar el plan de carrera de los directivos, se tomó en cuenta los resultados del estudio de las bases teóricas y metodológicas de la temática, desarrollada en textos de autores clásicos en esta área del conocimiento, tales como; Werther (2008) y Koontz (2012) (citados por Castellanos, et al., 2018); Dessler (2001), Dolan (2010), Chiavenato, (2012) y Alles (2013), artículos científicos publicados e investigaciones vinculadas al objeto y campo de la investigación, las expectativas y resultados del análisis de la situación deseada por la alta dirección, el estadio de desarrollo del sistema de gestión de la institución y del contexto, permitiendo establecer el procedimiento para dar respuesta al objetivo planteado. En la Figura 1 se muestran los cuatro

momentos en que se estructuró el trabajo, el cual a partir de la identificación de oportunidades de mejora y el conocimiento de otra experiencia se ha ido perfeccionando.

El primer momento, tiene como objetivo identificar a los colaboradores de la institución, que integrarán el cuadro de sucesión de los cargos principales para proceder a la construcción participativa de un plan flexible de carrera profesional en función del desarrollo de las competencias necesarias para asumir la posición directiva cuando corresponda, ejecutándose con responsabilidad compartida, IES – colaborador. Resulta conveniente a los efectos de profundizar en las decisiones de quiénes integrarán el cuadro de sucesiones, analizar los retos y desafíos que se le plantean a las IES no solo como consecuencia del entorno, sino también de las expectativas y deseos de los grupos de interés; de igual forma, se requiere revisar los escenarios, en los cuales esta se desempeñará a largo plazo. Otro elemento importante a estudiar, lo constituye las competencias organizacionales y sus dimensiones.

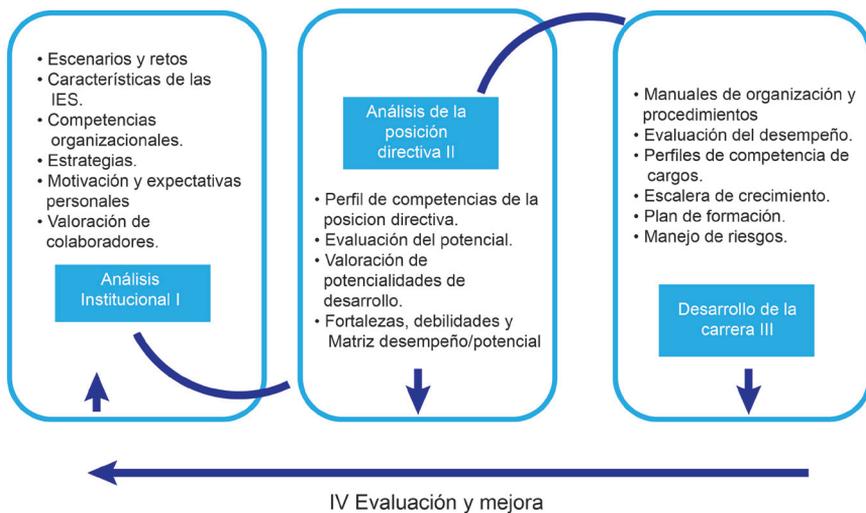


Figura 2. Momentos del diseño del plan de carrera para la sucesión de directivos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Estos análisis tienen como fuente de información el plan estratégico y los estudios de prospectiva realizados en el proceso de elaboración del mismo para el horizonte temporal en que se prevé la ocupación del cargo por el colaborador. A partir de ellos, se obtiene como resultado las principales exigencias a las que debe responder el futuro directivo en la organización.

La valoración de los colaboradores para integrar una versión preliminar del plan de sucesiones, se realiza a partir de las competencias evidenciadas y los resultados del desempeño alcanzado hasta el momento de la valoración, reflejados en las evaluaciones realizadas. Para complementar la información es viable realizar una entrevista no estructurada con la cual se obtiene información sobre la estabilidad laboral prevista y la motivación por el cargo a partir del perfil del mismo. Finalmente, la Rectoría, con el criterio el Consejo Universitario y/o la Junta Directiva según sea el caso, aprueba una versión preliminar de los integrantes del cuadro de sucesión de la institución y lo documenta.

En un segundo momento se estudia, con mayor profundidad, a los integrantes del cuadro de sucesión, analizando el perfil de competencias del cargo con sus dimensiones y los niveles que demanda en cada una de ellas, según lo establecido en el Manual de Organización, Cargos y Funciones de la institución; posteriormente, se procede a realizar una evaluación del potencial mediante la aplicación de la evaluación 3600, entrevistas, observación, simulación y pruebas psicológicas, entre otras técnicas; los resultados de las mismas se triangulan por dimensiones de las competencias.

Más adelante, se identifican las debilidades y fortalezas en cada una de las competencias, para elaborar un informe de los integrantes del plan de sucesión. Este informe contiene la valoración sobre las posibilidades de desarrollo del colaborador y el criterio de las potencialidades para desempeñarse en la posición para la que se propone, las cuales pueden sintetizarse en una matriz de potencial/desempeño.

Con estos resultados, la Junta Directiva y/o el Consejo Universitario o ambos revalúan la propuesta inicial del cuadro de sucesión definido en el primer momento. Por otra parte, la Dirección Recursos Humanos y el directivo que ocupa cada cargo, trabajan en el diseño del plan de carrera con el colaborador, bajo las concepciones de un plan caracterizado por la flexibilidad y no linealidad y en el que la experiencia obtenida en cada posición directiva por las que transite se considera un elemento importante en la formación y desarrollo

del directivo, dada la contribución de esta al dominio técnico de los procesos universitarios y a la interiorización de la cultura general de cada unidad organizativa en particular.

En la construcción de la arquitectura de la escalera de crecimiento, es importante destacar que los movimientos pueden ser lineales, laterales e inclusive regresivos, en dependencia de las necesidades de formación y de las competencias evidenciadas en cada posición directiva.

Otros componentes de este momento lo constituyen la socialización y dominio de los manuales y procedimientos correspondientes a cada posición directiva, la ejecución de acciones de formación (en el puesto y fuera del puesto) sobre la base de las debilidades, necesidades identificadas y de las fortalezas que es necesario potenciar, utilizando como medios, diferentes formas de organización, tales como: cursos, talleres, conferencias, coaching y la participación en eventos científicos.

En los diferentes estadios de la línea de tránsito, el colaborador en preparación debe gestionar conocimientos útiles del personal existente en cada área, afianzándolos como conocimiento tácito; de igual manera, participar en capacitaciones relacionadas con las atribuciones de las distintas posiciones.

El plan de formación debe incluir además la obtención de grados académicos y científicos dirigidas al desarrollo de competencias necesarias en la gestión de los procesos en las universidades. Una vez finalizado el periodo de tránsito por cada posición de las definidas en la escalera de crecimiento, se evalúan las competencias necesarias para la posición para la que se prepara.

Finalmente, los resultados de la evaluación del desempeño se retroalimentan al colaborador en preparación, se identifican las oportunidades de mejora, se incorporan al plan de formación y desarrollo de este y se informa a la Rectoría, tanto los resultados como las acciones de mejora. Cuando los resultados de las evaluaciones evidencian que el colaborador en preparación ha logrado las competencias, la alta dirección en correspondencia con lo previsto en el plan de sucesión, valora si es pertinente proceder con la misma.

Resultados

La UM funciona desde las concepciones de una asociación civil sin ánimo de lucro, caracterizada por una gestión innovadora, eficiente y socialmente responsable, que contribuye al desarrollo socioeconómico del país, interesada en garantizar su sostenibilidad como organización; desde el 2011, ha trabajado la continuidad de la dirección, a partir de la construcción del plan de sucesiones, priorizando la formación del relevo generacional, mediante el desarrollo de planes de carrera flexible. Este trabajo se ha sustentado en la concepción metodológica expuesta en la figura 1 de forma general, pues la misma, como consecuencia del propio proceso de mejora que concibe, se ha ido robusteciendo con la introducción de algunas técnicas y métodos.

Partiendo de la definición de las posiciones directivas a incluir en el plan de sucesiones y por tratarse de una asociación civil y una organización familiar, se asume el criterio de San Martín (2009), a partir del cual las fuentes de obtención de candidatos se ordenaron de la forma siguiente: la familia, el personal interno y en última instancia, el personal externo. Sobre esta base y el inventario de personal facilitado por el área de recursos humanos, la Junta Directiva y los miembros de la Rectoría, excluyendo a los que serían objeto de valoración, se procedió a evaluar las posibles opciones, tomando en cuenta inicialmente los criterios siguientes: percepción de una actitud proactiva ante los retos, apoyo generacional a la propuesta, apoyo del resto de los directivos, motivación por las posiciones directivas, atracción por la academia, resultados obtenidos en el desempeño, estabilidad laboral prevista en la institución y percepción sobre el talento de cada uno. Estos criterios fueron evaluados en una escala de 1 a 5 en cada caso y se seleccionaron, los candidatos en que el consenso fuese superior a un 85%. Posteriormente, se pasó a definir las opciones por cargo, tomando como base los perfiles de cargo por competencia y la entrevista al candidato, lo que permitió concretar para los cargos de directores, vicerrectores y rector la versión preliminar del plan de sucesiones.

Para el caso del cargo de Rector, se evaluaron cuatro (4) colaboradores internos, se analizó el perfil, se evaluaron 22 competencias a partir de las dimensiones planteadas en el Manual de Organización, Cargos y Funciones de la institución. Se valoró el potencial sobre la base de las competencias, aplicando las técnicas de observación, entrevistas y evaluación de 3600, se triangularon resultados y se identificaron las fortalezas y debilidades. Los resultados fueron registrados

en un informe que incluyó una matriz de potencial desempeño (figura 2), en la cual dos (2) candidatos, se ubicaron en los cuadrantes de alto potencial y alto desempeño, uno (1) en el cuadrante de alto desempeño y medio potencial y uno (1) en el cuadrante de bajo desempeño y alto potencial.

Sobre la base del informe, la Junta Directiva y Rectoría mantuvo en el cuadro de sucesión a los candidatos 1 y 2, mostrando mayor orientación hacia la academia el candidato 1.

La escalera de crecimiento se elaboró a partir de la posición de profesor hasta la de Rector. En cada uno de los estadios no se consideró el tiempo, sino el grado de avance y el logro de los objetivos expresados en las evaluaciones del desempeño; solo se hizo explícita la fecha de inicio de la experiencia en el 2011 y el alcance de la condición de preparado para el desempeño en la posición de rector, la cual se previó para el año 2021.

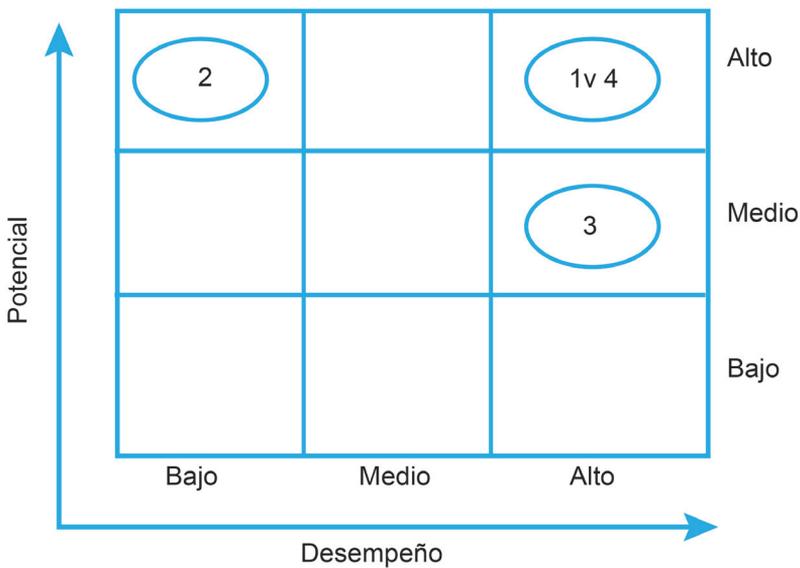


Figura 2. Matriz de desempeño- potencial de los candidatos.

Fuente: Cárdenas (2018).

En lo referido al plan de formación, se trabajó a partir de las debilidades y fortalezas; el mismo incluyó talleres, cursos, participación en eventos y maestrías, estas últimas en el área del conocimiento de la dirección de instituciones educativas y la gestión universitaria. Se incluyó, además en el plan la obtención del grado científico de doctor en Ciencias de la Educación. La evaluación y mejora se efectuó a partir de la evaluación sistemática del desempeño y la evaluación del cumplimiento de los indicadores de los procesos por los que responde en cada una de las posiciones que ocupa en la escalera de crecimiento.

Los resultados obtenidos en cada momento sirvieron de base para la mejora de la formación del colaborador a partir de nuevas acciones de formación, tales como: las asociadas a competencias digitales, pedagógicas e investigativas y de la propia concepción metodológica, tanto en la forma de proceder, como en la incorporación de otras técnicas. Finalmente, para el caso expuesto se logró que el mismo reuniese las competencias demandadas para asumir la posición directiva de rector en un horizonte temporal racional.

Conclusiones

En la bibliografía consultada sobre la gestión humana en las organizaciones y en particular, en las IES, existe un consenso general, en cuanto a que las personas constituyen el factor clave del éxito de las mismas, pero que su contribución depende, en gran medida, de las competencias de quienes conducen los procesos institucionales para lograr que ellos sean tan contributivos como sus capacidades se lo permitan.

La planificación de la sucesión y de las carreras para lograr la formación de directivos con la profesionalidad que demanda la dirección en las IES actuales, constituye una tarea compleja que ha sido abordada por varios autores, existiendo cierta coincidencia en los pasos o etapas que integran las metodologías desarrolladas; sin embargo, no se aprecia el abordaje de las mismas desde una posición integradora, sino más bien se trabajan como herramientas independientes o inclusive algunos autores llegan a considerarlas excluyentes.

La concepción desarrollada en la UM y enriquecida a partir de incorporar oportunidades de mejora a la forma de proceder, tiene la particularidad de

alinearse ambos planes, enfocar el proceso de planificación de carrera centrado en el colaborador, de forma participativa y con responsabilidad compartida, flexibilidad y en el que no necesariamente hay que observar la linealidad en el desarrollo del plan, al partir de la posición de que los movimientos en la escalera de crecimiento pueden ser hacia niveles superiores, laterales e inclusive a niveles inferiores, si como parte de la preparación se considera necesario. La aplicación del plan de sucesión y carrera en la UM desde las posiciones expuestas en el trabajo permitió un avance considerable en el desarrollo de los futuros directivos y con ello se contribuyó a la continuidad y sostenibilidad de la institución.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arenas, H.A. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Revista Estudios Gerenciales. 30 (132), 252-258.
- Cárdenas, A.J. (2016). Plan de sucesión para puestos directivos en una institución de educación jesuita. (Tesis de Maestría). Universidad Iberoamericana de Puebla. Recuperado de <http://repositorio.iberopuebla.mx>
- Castellanos, J., Valle, F., Machado, A. y Pérez, N. (2019). Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. Revista Centro Azúcar, 44 (4), 1-9.
- Castellanos, Machado, Meza, Valle, Mesa, Vila, Díaz, García y Crespo (2018). La gestión del desempeño laboral de los directivos. (Investigación terminada) Premio CITMA provincial. Centro de Información Científico Técnica. UCLV. Cuba.
- Chiavenato, I. (2012). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Ediciones Mc Graw Hill
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Pearson Education.
- Dolan, S. L. y Raich, M. (2016). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigma, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Revista de Contabilidad y Dirección. 10, 35-52.
- Hernández, M. (2019). Capacitación y desarrollo de directivos con enfoque prospectivo en empresas. Tesis de maestría, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Repositorio Institucional UCLV. <http://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/1506>

- Muñoz, J., Amenábar, J., Valdebenito M. J. (2019). Formación de Directivos Escolares en Chile: Situación Actual, Evolución y Desafíos de su Oferta. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17 (2), 43-65.
- González, G. y Cervantes, I. (2017). Diagnóstico del potencial directivo en el nivel central de dos grupos hoteleros del MINTUR. *Revista Alternativas cubanas de psicología*. 5 (14) 15-24.
- Morales, J., Meza, D.M. y Castellanos, J.R. (2015) Rediseño organizativo estratégico para la calidad. Elementos generales de su aplicación en la Universidad de Managua (UdeM). *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3 (2), 17-37.
- Plazas, Ll. M. y Linares, H.A. (2018). Diseño de los factores para el efectivo plan de sucesión generacional de la pyme familiar Cuero Trium. Estudio de caso Universidad de La Salle Ciencia Unisalle. Bogotá.
- Santa María, E. y Pico, F. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Análisis de factores estratégicos que influyen en la dinámica empresa-familia. *Revista Politécnica* 35 (2), 113-123. Recuperado de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383

EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA - MANAGUA: HACIA UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL

- Isaiás Hernández Sánchez - Máster en Pedagogía con mención en Docencia Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Nicaragua, ihernandez@unan.edu.ni
- Álvaro Zambrana Molina - Especialista en Derechos Humanos, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Nicaragua, azambrana@unan.edu.ni
- Franklin Andin Espinoza Alvarado - Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Nicaragua, fespinoza@unan.edu.ni

Resumen

Los directivos universitarios cumplen un papel clave en las transformaciones que las instituciones se plantean. Es por ello que su valor se ha venido incrementando, puesto que estas deben presentar su quehacer con un alto nivel de eficiencia y para ello, requieren de una estructura organizacional que sea liderada por agentes de cambio, capaces de canalizar la información producida y portadora de credibilidad para generar el cambio deseado. Los autores ofrecen a partir del estado del arte de los procesos de capacitación desarrollados en un periodo de cinco años, de los resultados de la evaluación del personal directivo y del análisis del liderazgo y dirección, una visión de su estado actual en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. Se destaca que la institución cuenta actualmente con 117 directivos que desempeñan distintas responsabilidades académicas y administrativas y representan a los órganos unipersonales. De estos, el 26% tienen nivel de doctorado y el 56% cuentan con estudios de maestría. Asimismo, se evidencia una amplia formación en

distintos componentes vinculados con la gestión estratégica del talento humano institucional. Sin embargo, deben continuar fortaleciéndose los procesos de capacitación que garanticen los hábitos que todo directivo como agente de cambio debe tener para la construcción de un clima organizacional que eleve el sentido de pertenencia institucional.

Palabras clave

formación, evaluación, agente de cambio, estadios de desarrollo.

Abstract

University managers play a key role in the transformations that institutions are considering. That is why its value has been increasing, since they must present their work with a high level of efficiency and for this they require an organizational structure that is led by agents of change, capable of channeling the information produced and bearing credibility. to generate the desired change. The authors offer, based on the state of the art of the training processes developed over a period of five years, the results of the evaluation of the management personnel and the analysis of leadership and management, a vision of the current state of the directors of the University National Autonomy of Nicaragua - Managua. Among the main results it is highlighted that the institution currently has 117 executives who carry out different academic and administrative responsibilities and represent the one-person bodies. Of these, 26% have a doctorate level and 56% have master's degrees. Likewise, there is evidence of extensive training in different components related to the strategic management of institutional human talent. However, the training processes that guarantee the habits that every manager as an agent of change must have for the construction of an organizational climate that elevates the sense of institutional belonging must continue to be strengthened.

Key words

training, evaluation, change agent, stages of development.

Introducción

Actualmente, las Instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran sometidas a grandes retos que les demanda realizar cambios en respuesta a las necesidades de una sociedad más competitiva y orientada al alcance de la pertinencia y calidad de la educación superior. Es por ello, que la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua (UNAN-Managua) afronta, con un espíritu innovador y emprendedor, los desafíos y requerimientos que le impone la sociedad, tales como el desarrollo de los avances tecnológicos, científicos y culturales del mundo moderno y globalizado en el que se desea incursionar.

Como institución pública, al servicio de la sociedad nicaragüense, la UNAN-Managua en alrededor de 40 años de funcionamiento ha trabajado en función de aportar al desarrollo de la sociedad, mediante la formación de profesionales en distintas áreas del conocimiento que responden a las demandas de desarrollo económico, social y ambiental del país. De igual manera, se han fortalecido las estrategias de vinculación con el Estado, la sociedad y el sector productivo a través de la ejecución conjunta de proyectos sociales, productivos, de investigación, innovación y emprendimiento.

Tal como plantean Ascón y García (2019), la educación superior debe centrarse en el fortalecimiento de los procesos institucionales asociados con la calidad. Es por ello que los efectos que emanan producto de la crisis sanitaria mundial por un lado, pueden conducir a que la institución se vea limitada en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y, por otro, brinda oportunidades de actualizarse y desarrollarse en función de alcanzar altos niveles de competitividad e innovación para aportar al progreso económico y social del país.

Entre las principales circunstancias a nivel externo e interno, que generan una bifurcación en el camino hacia el fortalecimiento de la calidad de su desempeño institucional tensionando o abriendo espacios para el desarrollo institucional se encuentran:

- la transformación global de la economía, industrias, empresas e instituciones educativas, en medio de las consecuencias del estancamiento generado por la pandemia y la paralización de la economía en la mayoría de los países, demanda a la universidad que brinde repuestas ágiles de

carácter científico, orientadas a fortalecer la infraestructura productiva de Nicaragua;

- la acelerada transformación del conocimiento, entre estos, los cambios dinámicos en las tecnologías de la información y de la comunicación, brindan la oportunidad de generar procesos de innovación científica-tecnológica en la producción o servicios, aportándole un valor agregado a la calidad de los productos, apoyando con iniciativas proactivas a la problemática nacional y desarrollo del país, y
- el impacto de la crisis en el desarrollo económico social del país, genera la necesidad de que la Universidad aporte repuestas equitativas, colaborando con sus aportes a la reducción del impacto sobre los sectores sociales más vulnerables, teniendo presente la diversidad y la multiculturalidad nacional.

Por lo antes descrito, la UNAM- Managua ha desarrollado un proceso de análisis y reflexión permanente sobre su quehacer institucional, lo que le ha permitido definir, desarrollar y evaluar acciones orientadas al logro de niveles de excelencia en todos sus procesos. Estas acciones han permitido llevar a la reflexión, mediante distintos espacios y estrategias, el rol de los directivos como agentes de cambio. Es por ello que se requiere continuar desarrollando las habilidades de conducción y de dirección del personal que asume responsabilidades institucionales. Pineda y Valencia (2011), enfatizan que la formación y el desarrollo de las habilidades directivas de quienes dirigen una institución son fundamentales para lograr el éxito de las metas y los propósitos estratégicos.

En la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe en su Plan de Acción 2018-2028, Objetivo 1, Meta 1.2, se señala:

De aquí al 2028, articular esfuerzos de coordinación entre las IES de formación docente y los Estados para fortalecer los programas de formación docente inicial y continua, a fin de garantizar propuestas formativas innovadoras que preparen, motiven y empoderen a los docentes y directivos de todos los niveles educativos para los desafíos y oportunidades que presenta la enseñanza en el siglo XXI, en atención a los ODS. (UNESCO – IESALC, 2018, p. 96)

Esto implica que los directivos se encuentran frente a una nueva realidad en la cual deben ser capaces de actuar de forma inteligente y con un liderazgo que les permita estar en sintonía con las nuevas necesidades humanas y sociales (Illescas y Tristán, 2017). La presente aportación sistematiza las acciones encaminadas al desarrollo de la formación de directivos en las IES y su influencia para lograr una visión estratégica.

Implicaciones de un directivo como agente de cambio en una organización que aprende

Por el rol que presentan ante la sociedad, se asume que las IES deben tener un desempeño en correspondencia con las necesidades de la población, demostrando el alto sentido de responsabilidad con quienes la perciben como organizaciones generadoras de conocimiento para el cambio.

En este sentido, las instituciones educativas se enmarcan dentro de los estadios de desarrollo organizacional, definidos como el conjunto de circunstancias que concurren en una determinada realidad. Esto, sin que se considere su definición, como la categoría de nivel, al referirse a las diferentes situaciones organizativas, sino más bien, instituciones educativas como organizaciones que tienen un nivel de desarrollo determinado producto de su historia, inquietudes y compromisos, no comparable con el de otras realidades. Lo más importante entonces es que la organización avance de acuerdo a su modelo pedagógico y compromiso socio-cultural.

Estos modelos de análisis o estadios de desarrollo permiten estudiar los niveles de coherencia que tiene la práctica educativa y descubrir, a su vez, posibles disfunciones. Por tanto, una institución de calidad debe ser, como mínimo, coherente y tratar de disminuir las disfunciones existentes. Esto si se concibe la calidad como un compromiso de desarrollo positivo que trata de mejorar las posiciones de partida.

Por ello, independientemente que las instituciones educativas se encuentren en el mismo contexto sociocultural, suelen haber marcadas diferencias que las hacen única, algunas de ellas están condicionadas por la:

- relación de sus componentes;
- acción diferenciada de la dirección;

- forma como se aplica el proceso organizativo;
- historia institucional, y
- formas de gestionar la mejora.

Estas diferencias dan una personalidad única y particular a cada institución. En Nicaragua, por ejemplo, la lucha por el 6% constitucional y la autonomía para las IES públicas, han marcado la pauta por la lucha de una educación gratuita y de calidad al servicio de la sociedad nicaragüense.

Se describen a continuación, desde una perspectiva analítica, los distintos estadios de desarrollo o procesos organizativos que permiten determinar el actuar de las instituciones educativas.

La organización como marco

En este estado, lo importante es el programa de intervención y la organización es el continente que podría o no facilitar el desarrollo del programa; por tanto, da un papel secundario a la organización. El proceso organizativo actúa como soporte a un programa, proporcionando para su desarrollo espacios, tiempos, normativa, recursos humanos u otros requerimientos.

La organización como contexto

En este estadio existen explícitos planteamientos institucionales, por ejemplo, proyecto institucional, educativo, programa de intervención u otros, por lo que implica posición activa por parte de las organizaciones. Los planteamientos institucionales permiten la definición de las metas que tratan de conseguir.

Exige una toma de conciencia colectiva, por tanto, las actuaciones van más allá del trabajo del aula e implican modificación de las estructuras de funcionamiento, cambio de actitudes y prácticas del personal.

Los pilares en los que se apoya una organización que educa, según Santos (1995), son los siguientes:

- a. racionalidad: referida a la disposición lógica de los elementos y a la dinámica organizativa de acuerdo a los logros que se pretende conseguir;
- b. flexibilidad: referida a la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y cambios que se producen en la sociedad;

- c. permeabilidad: referido a la apertura al entorno próximo y mediato. La institución establece mecanismos bidireccionales rompiendo su clausura y proyectándose en el entorno y abriéndose a sus influencias, y
- d. colegiabilidad: se refiere al establecimiento de mecanismos de interrelación.

La concreción de estos pilares, aunque no de forma sencilla, pueden conseguirse a través de acciones que faciliten un cambio progresivo. Es compromiso de las organizaciones institucionalizar los cambios que, progresivamente, se vayan manifestando en la calidad de la institución.

Organización que aprende

Esta organización es concebida como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma así misma. El valor del aprendizaje es, por tanto, la base fundamental de la organización.

El hacer que las instituciones educativas logren esta organización como un modelo integral de desarrollo, acerca a esta cada vez más a la perspectiva básica de calidad total. Se puede considerar que un verdadero ascenso de tipo de organización conllevará transformaciones en su funcionamiento interno; de lo contrario, es difícil que llegue a tener la capacidad formativa propia de las instituciones educativas.

Aunque existen particularidades entre los distintos estadios organizativos, no se debe olvidar que pueden considerarse uno como la consecución del otro y las instituciones educativas podrían situarse en uno o en los tres, puesto que, una organización no sería un buen contexto, si no es un buen marco y no aprendería, si no fuese un buen contexto, organizado y con capacidad de luchar por sus ideales.

Mediante el abordaje de los diferentes estadios y de forma más concreta con el de la organización que aprende, puede concebirse entonces que la gestión estratégica del personal permitirá un alto nivel de compromiso asumido por los individuos de una institución. Por tanto, desde su definición, un directivo, se concibe como aquella persona que tiene la facultad o virtud de poder dirigir, por lo que se puede expresar que estos juegan un papel determinante en la gestión de procesos de cambio en las instituciones educativas y debido

a las constantes transformaciones sociales, el cambio debe estar dirigido por directivos emprendedores, clave para la formulación de estrategias innovadoras, que marcan la pauta para que las organizaciones educativas eleven al máximo la calidad de los servicios que ofrecen.

Si bien es cierto, las instituciones educativas precisan de una estructura organizacional para su correcto funcionamiento, una figura capaz de canalizar la información producida y portadora de credibilidad y otros factores determinantes; es clave para facilitar la implantación del cambio deseado por la organización. A continuación, se detallan algunas competencias que los directivos como agentes de cambio deben poseer:

- la capacidad de comprender la complejidad del ser humano en todas sus facetas;
- su actuación debe enmarcarse en valores éticos y morales;
- pleno conocimiento de ideologías, contextos, actuar de las organizaciones y de las personas como receptores de los cambios producidos en las organizaciones;
- liderar acciones y descubrir las potencialidades de las personas;
- planificar y desarrollar para liderar un cambio planificado, y
- efectuar seguimiento y evaluación del cambio.

Las competencias mencionadas permiten identificar un directivo con visión de cambio. Sin embargo, un agente de cambio también debe constituirse en un referente de las actitudes que se desean desarrollar. Es por ello que Pont y Teixidor (2002); citado en Garín y Muñoz (2008), consideran que el agente de cambio: “es aquel profesional con capacidad para influir en la gente y de promover el cambio, que debidamente preparado actuará sobre el entorno para conducir y posibilitar la implantación del cambio planificado” (p.70).

Considerando que los elementos que intervienen en los procesos de cambio en las organizaciones educativas son amplios y diversos, el ejercicio directivo resulta de gran importancia por su representación de cambio y de desarrollo organizacional. Comúnmente se trata de diferenciar entre líder y liderazgo, estableciendo sus principales diferencias en cuanto a la forma de tratar las

personas y concebir el trabajo de las organizaciones. No obstante, el término que representa mejor el avance de las instituciones educativas, es el de agentes de cambio, partiendo que son varios los que pueden incidir en una organización.

El agente de cambio se caracterizará por la toma de decisiones pertinentes y en la dirección correcta. En este sentido, las actuaciones de los agentes de cambio se focalizan en la visión de las funciones a desarrollar, así como una visión emprendedora y de futuro, garantizando el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión de la organización; todo esto, a través de la motivación por el reconocimiento del trabajo que haga a todo el personal.

Existe entonces una perspectiva de cambio hacia el futuro, considerándose parte de un equipo al que aporta sus ideas y con el que trata de crear una realidad más satisfactoria. Esta construcción de cultura colaborativa no es tarea fácil, más aún cuando en las organizaciones se tienen actitudes individualistas y con mucha autonomía entre colectivos. Se debe favorecer, por tanto, el liderazgo compartido y centrado en la mejora permanente y tal como afirma Fullan (2002), citado en Gairín y Muñoz (2008):

[...] el cambio no se puede imponer por mandato, el cambio es un viaje, no un proyecto establecido, los problemas son nuestros amigos; la visión y la planificación estratégica son posteriores; el individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo; ni la centralización ni la descentralización funcionan; las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito; y todas las personas son agentes de cambio. (p.189)

Por ello, los agentes de cambio deben multiplicar así los efectos de su intervención al constituirse en posibilitadores de las transformaciones deseadas en una institución.

Método

El presente artículo contempló la identificación de experiencias de formación que durante cinco años se desarrollaron en la UNAN-Managua para el fortalecimiento de las capacidades de los directivos universitarios, por lo que tiene un enfoque de carácter descriptivo, en el que se recopiló y analizó información existente dentro de la Institución en estudio. A partir del estado

del arte se analizó la cobertura que han tenido los eventos de capacitación y las temáticas abordadas. Asimismo, se hizo una caracterización de los equipos directivos que actualmente se encuentran en la Institución y finalmente a partir de los resultados del marco de desempeño institucional realizado a través de 11 talleres, con 335 participantes pertenecientes a directivos de órganos colegiados y unipersonales, se analizó un ámbito dentro del nivel organizacional referido al liderazgo y dirección.

Caracterización de equipos directivos en la UNAN-Managua

La UNAN-Managua es una Institución de educación superior de carácter público, creada por decreto No. 1036, Arto. 6 de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional de la República de Nicaragua, del 29 de abril de 1982 y publicado en la Gaceta No. 105, del 6 de mayo de 1982. Establece sus formas de dirección mediante órganos colegiados y unipersonales; los órganos colegiados se representan por un determinado grupo de miembros y sus atribuciones están establecidas en los Estatutos. Estos órganos son:

- el Consejo Universitario;
- el Consejo de Facultad;
- los Consejos de Dirección de Institutos o Centros de Investigación, y
- los Consejos de Dirección del Departamento Docente

En el caso de los órganos de gobiernos unipersonales están referidos a:

- el Rector o Rectora;
- el Decano o Decana;
- el Director o Directora de Departamento, y
- el Director o Directora de Instituto o Centro de Investigación.

Es así como la UNAN-Mangua contaba en el 2020 con 117 directivos que desempeñan distintas responsabilidades académicas y administrativas y representan a los órganos unipersonales. De estos, se encontraban 64 en el rango de edad de 31-55 años, 11 en el rango de 56 años y 42 en el rango de 57-74 años de edad; el 55% pertenecía al género masculino y el 45% al femenino.

Los datos evidencian que existe una diferencia mínima en la distribución de los cargos por género. Sin embargo, existe la política institucional de avanzar en la equidad orientándola a lograr la igualdad proporcional en el ejercicio de los cargos directivos y así dar cumplimiento a lo establecido en la Ley No. 648, Ley de igualdad de derechos y oportunidades, la que en su considerando VI, establece que es necesario incorporar un enfoque de igualdad de derechos entre mujeres y hombres, así como de oportunidades y participación en la toma de decisiones.

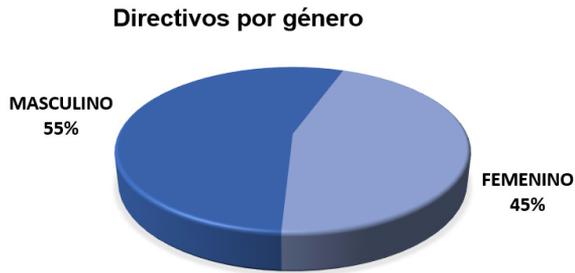


Figura 2. Directivos por género.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la UNAN-Managua, de los 117 directivos, 53 correspondían al género femenino. La mayor cantidad de directivos se ubicaban en las Direcciones de Gestión Académica (13), seguido de las Facultades de Educación e Idiomas (12), Ciencias Médicas (12), Ciencias Económicas (11) y Ciencias e Ingenierías (11). Con relación a la formación académica, el 90% del personal directivo tenía una formación de doctorado, máster y especialistas, en una proporción de 26%, 56% y 8%, respectivamente. Solamente el 10% de directivos, se encontraban en un nivel de licenciatura e ingeniería. Sin embargo, 16 directivos con nivel de maestría hacia estudios de doctorado.



Figura 2. Directivos por nivel de formación.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De los 117 directivos, de ello 31 poseían nivel de doctorado. La Facultad de Ciencias e Ingeniería es la que se encontraba con la mayor cantidad de doctores (5), seguido de equipo de Rectorado (3), Direcciones de Gestión Académica (3), Facultad de Educación e Idiomas (3), Facultad de Ciencias Económicas (3) e Instituto Politécnico de la Salud-POLISAL (3).

Lo anterior demuestra que es necesario continuar elevando la cualificación de los directivos, la cual es tan necesaria dada la creciente complejidad de roles directivos frente a escenarios de incertidumbre que permitan gestionar las instituciones de forma efectiva y con mayor grado de profesionalización en la gestión universitaria.

Eventos de capacitación desarrollados para órganos unipersonales y colegiados de la UNAN-Mangua. Período 2015-2019

La UNAN-Managua, en su Plan Estratégico Institucional 2015-2019 estableció estrategias encaminadas a asegurar el desarrollo de un modelo de gestión de calidad orientado a la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la ejecución de las principales funciones del quehacer de la educación superior. Asimismo, dentro de los compromisos institucionales asumidos se plantea la necesidad de lograr un proceso de cualificación dinámicamente ascendente, tanto en el desempeño personal, como en los servicios y productos intangibles de la institución.

Es por ello que para asegurar su cumplimiento, asumió el reto de garantizar la educación continua del personal y de la dirigencia universitaria, a través de procesos de capacitación que contribuyeran al desarrollo de competencias y habilidades directivas del personal con responsabilidades, como una de las tareas fundamentales en el proceso de mejoramiento continuo orientado a cumplir con excelencia, el ejercicio de sus funciones.

Es así que en el periodo 2015-2019, se realizaron buenas prácticas en materia de capacitación orientados a fortalecer capacidades para lograr la calidad de los procesos institucionales y tal como afirma Almuíñas, Stubrin, Molto y Pérez (2019): “el factor humano y su comportamiento, los valores, las creencias y actitudes son factores decisivos en el éxito del diseño, implementación y control de la Estrategia” (p.41). Sin embargo, para materializar este pensamiento las instituciones educativas tienen que continuar invirtiendo en lo que en

su prólogo Morrel citado por Cover (2003), plantea como las dimensiones fundamentales para renovar una organización: la dimensión física, la dimensión espiritual, la dimensión social y la dimensión intelectual en la que establece que es necesario que continuamente se invierta en capacitación y desarrollo personal y profesional y esto sin duda será uno de los atributos necesario para que las instituciones sean exitosas.

En este esfuerzo, la UNAN-Managua capacitó a un promedio anual de 253 directivos institucionales; entre ellos, directivos de órganos colegiados y unipersonales. La cantidad de directivos que se han capacitado cada año se evidencian en la siguiente figura.

Personal directivo capacitado (2015- 2019)

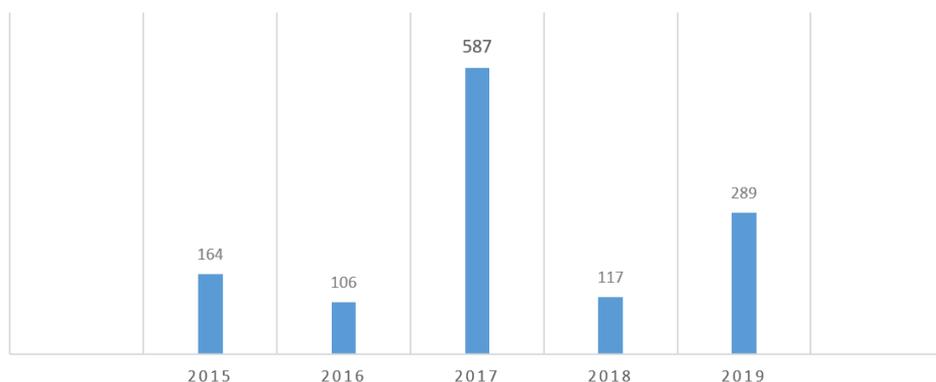


Figura 2. Personal directivo capacitado en el período 2015-2019.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las principales temáticas abordadas se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1. Principales temáticas abordadas en eventos de capacitación a directivos.

Año	Personal directivo	Principales temáticas
2015	164	Inducción sobre referentes institucionales y Planificación institucional La planificación y administración estratégica y la gestión de calidad Ley 68: Contraloría General de la Republica

2016	106	<p>Ley de contrataciones administrativas del sector público (Ley No. 737) y disposiciones y normativas institucionales</p> <p>Normativa sobre la calidad de la Gestión y Control Interno. COSO III</p> <p>Funciones del Director de Departamento Docente</p> <p>Educación Vial: Seguridad y la Vida</p> <p>Código de ética</p>
2017	587	<p>Fortalecimiento del Liderazgo e Identidad institucional</p> <p>Procesos laborales y disciplinarios</p> <p>Taller sobre Internacionalización integral institucional</p>
2018	117	<p>Talleres sobre confianza y convivencia</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Proyecto Institucional</p>
2019	289	<p>Habilidades directivas personales de los dirigentes institucionales: La Inteligencia Emocional</p> <p>Gestión estratégica y liderazgo del dirigente del Consejo de Facultad</p> <p>Convivencia laboral, trabajo en equipo y fortalecimiento de liderazgo institucional</p> <p>Taller a Dirigencia institucional perteneciente a la <i>Comisión ad hoc de evaluación al desempeño</i></p>
Total	253	<p>Nota: El dato total esta expresado en promedio, de la cantidad de directivos que ha sido capacitado en estos últimos cinco años</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las temáticas y contenidos desarrolladas en los eventos de capacitación de los directivos en la UNAN-Managua en el periodo 2015-2019 han incidido en el fortalecimiento de competencias directivas en la dirigencia universitaria.

En el proceso de formación y educación continua de esas habilidades directivas, se ha tenido presente la clasificación que Whetten y Cameron (2011), realizan al agruparlas en categorías de carácter personal, interpersonales, grupales y de comunicación, por lo que la Universidad ha priorizado el desarrollo de las siguientes:

Habilidades personales:

- desarrollo de competencias genéricas personales vinculadas a actitudes que estén en correspondencia con los valores y la ética institucional;
- fortalecimiento de habilidades personales relacionadas con el desarrollo de la inteligencia y control emocional que le permiten el manejo y conducción correcta de los equipos de trabajo, y
- desarrollo de la habilidad personal de pensamiento convergente y divergente para asegurar la objetividad en los procesos de conducción del personal y en las disposiciones establecidas en la Normativa y Metodología de la evaluación al desempeño del personal de la UNAN- Managua.

Habilidades Interpersonales:

- desarrollo de habilidades, vinculadas a la capacidad de negociación, la resolución de conflictos, así como de armonizar la interrelación humana en el campo laboral y vivencial;
- fortalecimiento del liderazgo institucional en aras de asegurar una conducción proactiva y la motivación del personal en la consecución de las políticas, estrategias, la misión y visión institucional;
- el fortalecimiento de competencias vinculadas a la gerencia universitaria y al direccionamiento estratégico y operativo, y
- el desarrollo de las habilidades de planificación, organización, conducción, ejecución monitoreo y evaluación de los resultados de la gestión universitaria.

Habilidades grupales:

- desarrollo de trabajo en equipo y de colectivos auto gestionados de alto desempeño;
- fortalecimiento de las relaciones interpersonales sanas, armoniosas, constructivas, edificantes y productivas en el cumplimiento eficiente de las responsabilidades institucionales.

Habilidades de Comunicación:

- desarrollo de habilidad de comunicación oral, escrita, así como del manejo de entrevistas, y de conducción de reuniones de trabajo.

Además, con los esfuerzos de formación y educación continua, se ha contribuido en el fortalecimiento de los siguientes componentes organizacionales:

- la cultura e identidad institucional a través de la apropiación de los referentes institucionales (significado de símbolos, historia, el proyecto institucional, normas y
- desarrollo de competencias vinculadas al conocimiento y aplicación del Sistema Jurídico Nacional que aplica a la administración universitaria, así como del cuerpo normativo institucional, y
- fortalecimiento del clima organizacional en el que se destacan las relaciones armoniosas y las capacidades productivas del personal.

De igual forma, la institución implementa buenas prácticas de formación y educación continua que le han permitido fortalecer al personal académico y administrativo, asunto que ha incidido en la calidad de la participación de estos en la gestión universitaria y en la eficiencia de los procesos de desarrollo educativo.

Tabla 1. Capacitación al personal docente administrativo de la UNAN-Managua. Periodo 2015-2019.

Año	Personal docente y administrativo	Principales temáticas
2015	2,225	Inducción sobre referentes institucionales Relaciones humanas 3. Higiene y seguridad ocupacional
2016	2,064	1.Relaciones humanas 2. Promoviendo la Seguridad Vial y la Vida, Educación Vial 3. Código de ética 4. Capacitación sobre higiene y seguridad ocupacional
2017	2,019	Código de ética 2.Trabajo en equipo y relaciones humanas Administración de finanzas personales Curso de certificación de Programas de EXCEL Relaciones humanas normas de protocolo 6.Ley 870: Código de la familia 7.Administración de Finanzas Personales 8. Capacitación sobre higiene y seguridad ocupacional 9. Contratos laborales
2018	2,574	Talleres de confianza y convivencia 2. Clima laboral y relaciones interpersonales

2019	28	1. Ética y protocolo del conductor institucional
	12	2. Atención a la seguridad personal y la de los directivos institucionales
	12	Ética, compromiso institucional y relaciones interpersonales
	2,223	Evaluación al desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Valoración del desempeño del personal directivo

La evaluación al desempeño es parte de la gestión institucional que la UNAN-Managua implementa como un proceso de carácter estratégico, orientado a fortalecer la eficiencia y la eficacia institucional del personal que ejerce funciones laborales de carácter académico, administrativo o directivo.

El modelo de evaluación al desempeño del personal está centrado en la valoración de las competencias genéricas que evidencian la calidad del cumplimiento de las funciones del directivo, el cual es valorado por los siguientes agentes evaluadores:

- el jefe inmediato;
- los colaboradores inmediatos;
- el propio directivo a través de la autoevaluación personal,
- los estudiantes en el caso de que sea un directivo académico.

La valoración del personal que evaluó a los directivos en el 2019, los ubicó en el nivel sobresaliente, al ser posicionados en el rango promedio de 4.73, según la escala de desempeño establecida en el Modelo de evaluación.

Los resultados de esta evaluación evidencian que el proceso de formación continua del personal directivo implementado por la institución en el quinquenio 2015-2019, incidió en el fortalecimiento del desempeño de competencias y habilidades genéricas, encontrándose entre estas:

- la gestión académica;

- la gestión directiva;
- la responsabilidad;
- el trabajo en equipo, y
- la ética y la identidad institucional.

La calidad del trabajo desempeñado en cada una de estas dimensiones fue reconocida por los evaluadores, valorándolas y ubicándolas en la categoría de sobresaliente, asunto que se evidencia en el siguiente gráfico:

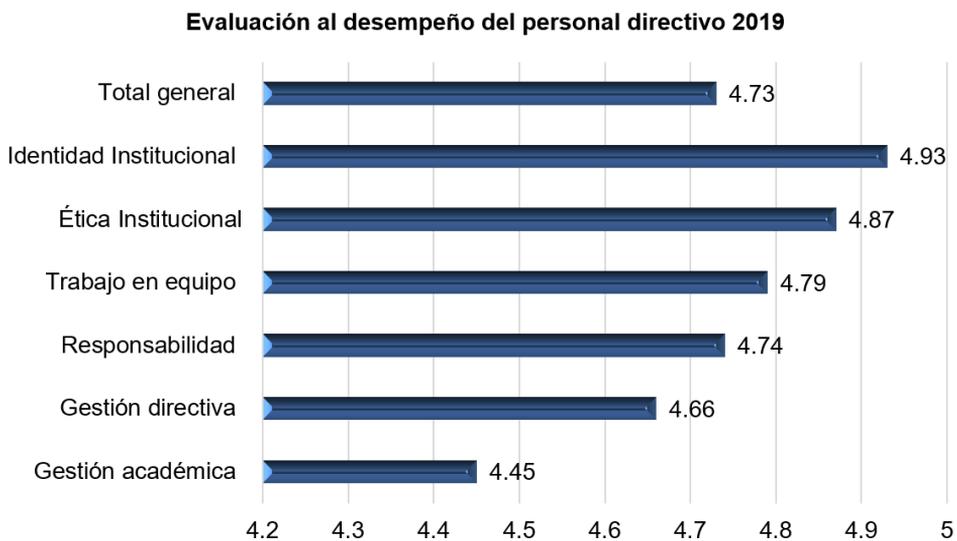


Figura 4. Resultados de la evaluación del desempeño del personal directivo 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En este proceso fueron evaluados 405 directivos de las diferentes instancias académicas y administrativas y que según la estructura jerárquica de evaluación desempeñan responsabilidades directivas. Para ello, se aplicaron 5 538 instrumentos de evaluación.

La excelente valoración de los directivos por parte de sus evaluadores demuestra el reconocimiento por el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones gerenciales en la institución, las que se expresaron en actitudes ejemplares que incidieron, de manera significativa, en conseguir las metas institucionales programadas en el quinquenio, además de evidenciar sólidos valores éticos y

compromiso institucional, desempeñando un importante rol en la motivación del personal y en generar un clima de trabajo agradable, constructivo y productivo en el desempeño de sus tareas y acciones.

No obstante, mediante el análisis del marco de desempeño institucional realizado a 335 directivos de órganos colegiados y unipersonales, en 11 talleres, se evidencia un nivel de percepción sobre la Dimensión Liderazgo y Dirección en el que es necesario mejorar la congruencia entre el cumplimiento de las metas institucionales y el efecto en las prácticas cotidianas.

Dicho análisis surge de la necesidad de definir el Plan de desarrollo Institucional 2020-2029, con el propósito de identificar la percepción que los directivos institucionales tienen sobre el nivel de influencia del liderazgo que ejercen, orientado a conducir al personal en la consecución de los propósitos, la misión, visión y los objetivos estratégicos la Universidad.

Los resultados del estudio realizado evidencian que el 73.9% de los mismos perciben que en el ámbito liderazgo y dirección orientado hacia el alcance del propósito, la misión, visión, y objetivos estratégicos consideran que puede mejorar y en el caso de la prospectiva, el 43.5% lo consideran excelente y un 56.5% que puede mejorarse. Los resultados de las categorías de propósito, misión, visión y objetivos estratégicos y la prospectiva, se muestran en las figuras 5 y 6, respectivamente.



Figura 5. Resultados de la categoría: Propósito, misión, visión y objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

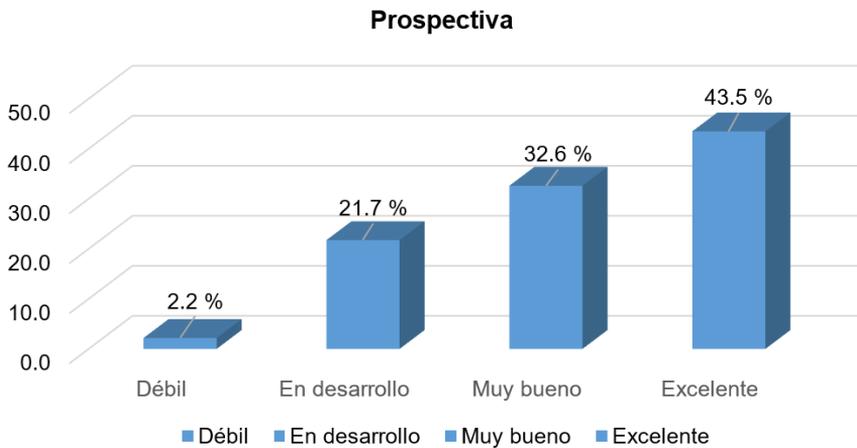


Figura 6. Resultados de la categoría: Prospectiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entre las fortalezas identificadas se mencionan:

- la institución ha sido capaz de reinventarse, haciendo reingeniería con las estrategias para adaptarse a los cambios, lo que ha permitido enfrentar, con la debida resiliencia, los tiempos de crisis, por ejemplo, ante la toma y destrucción de las instalaciones en el 2018 por parte de sectores interesados en propiciar el estancamiento y la privatización de la universidad pública y en los tiempos actuales, adoptado medidas para enfrentar la crisis sanitaria, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos planteados;
- en medio de las dificultades, la dirigencia institucional de la UNAM- Managua enrumba sus esfuerzos hacia la transformación curricular, la mejora continua y al proceso de acreditación nacional e internacional, y
- ante las adversidades, se asumen los riesgos con identidad y compromiso institucional en la búsqueda de la calidad y la pertinencia en los procesos educativos.

Las oportunidades de mejora identificadas mediante este espacio de análisis son:

- fortalecer la identidad institucional, mediante proceso de sensibilización, concientización y capacitación permanente, de modo que todos y cada uno asuma sus compromisos y responsabilidades laborales;
- mejorar los mecanismos de comunicación en la construcción, divulgación y conocimiento de referentes institucionales;
- articular la misión y visión con el trabajo institucional, así como establecer indicadores para medir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos;
- desarrollar el liderazgo en el personal en todos los niveles, dado que es importante eliminar la cultura de jefes que centra su dirección en el poder, trato inadecuado del personal a su cargo se promueve la falta de igualdad y equidad;
- hay voluntad política y disposición al cambio por parte de la dirigencia institucional y el talento humano que despliega sus habilidades y capacidades en función del mejoramiento continuo, y
- en su evolución, la institución ha establecido programas especiales que responden a los requerimientos de formación y desarrollo universitario de la juventud que pertenece a las zonas vulnerables, desde el punto de vista de las dificultades geográficas, sociales y económicas, de tal manera que los prepara para que sean agentes activos de la transformación de su entorno.

A partir de los resultados expuestos, se evidencia que debe continuar creándose una visión compartida en la construcción de los procesos, que favorezca el trabajo colaborativo para elevar el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria. Para ello, es necesario gestionar el cambio a través de hábitos indispensables que todo directivo debe tener, tales como la autoconciencia, retroalimentación, empatía y la capacidad de apertura y negociación.

Conclusiones

En el análisis del presente estudio, se ha evidenciado que la UNAM-Managua cuenta con un apreciable nivel de preparación profesional de la dirigencia universitaria, los cuales en el último quinquenio (2015-2019) han sido sistemáticamente capacitados por la institución en todos los niveles de dirección (operativa, de servicios, ejecutivos y superior), brindándoles conocimientos y herramientas orientadas al desarrollo del habilidades directivas de carácter personal, interpersonal, grupal y comunicacional, lo que ha permitido que en el ejercicio de estas habilidades, el personal bajo su influencia, valore que han desarrollado un eficiente y eficaz labor en la conducción hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos.

Los directivos cuentan con herramientas necesarias para el ejercicio de un liderazgo que abre espacios a la participación colectiva del personal en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión institucional, haciendo uso del análisis prospectivo para prever el contexto presente y futuro y definir las acciones que se requieren para la construcción de una Universidad que responda a los retos y desafíos en el cumplimiento del rol que la sociedad nicaragüense le ha encomendado.

La UNAN-Managua asume el reto de continuar perfeccionando las habilidades directivas que le permitirán avanzar hacia el proceso de acreditación nacional e internacional, de tal manera que le favorezca a posicionarse como una institución líder en la producción científica técnica y en el desarrollo de profesionales competentes en la innovación y eficientes en la contribución al desarrollo económico, social de nuestro país.

Entre los principales desafíos que la Universidad se plantea relacionados con la formación, educación continua y desarrollo en el próximo quinquenio se encuentran:

- desarrollar procesos de aprendizaje continuo y de generalización de las lecciones aprendidas y de las buenas prácticas en la formación continua del personal directivo, académico y administrativo;
- fortalecer los procesos de educación virtual en la educación laboral del personal de la UNAN-Managua, sistematizando programas de capacitación de los cuadros directivos en el desarrollo de habilidades directivas;

- desarrollar programas de carrera de relevos generacional al personal que evidencia competencias y habilidades directivas;
- fortalecer los mecanismos de comunicación, articulación, trabajo colectivo y participación en el proceso de dirección estratégica, y
- continuar fortaleciendo la cultura e identidad institucional en el personal directivo, académico y administrativo que permita la participación y construcción colectiva de una Universidad resiliente, proactiva, solidaria, humanista, con un servicio de excelencia para el pueblo nicaragüense.

Referencias bibliográficas

- Ascón, J., García, M. y Lajara, J. (2019). Teoría y Práctica en el desarrollo de habilidades directivas, un acercamiento desde la perspectiva de las instituciones de Educación Superior. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6 (4),1-29. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177/145>
- Colectivo de Autores (2019) ¿Cómo se planifica en las universidades de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior y la Asociación de Universidades de grupo Montevideo? Análisis exploratorio con enfoque comparado. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior y Núcleo Disciplinario de Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo. Edición: Universidad de Ingeniería, Managua, Nicaragua.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. 1ª ed. IP reimp-Paidós: Buenos Aires, Argentina.
- Gairín, J. y Muñoz, J. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. *Enseñanza*, 26, 187-206. Recuperado de <https://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/693/867>
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (2017). *Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2018-2021*. GRUN, Nicaragua, Managua.
- Ley No. 648. *La Gaceta*, Diario Oficial N°. 51 de 12 de marzo de 2008
- UNAN-Managua. (2018). *Estatutos de la UNAN-Managua con su reforma*. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua.
- UNAN-Managua. (2019). *Estructura Orgánica de la UNAN-Managua*. Editorial Universitaria UNAN-Managua.

- UNESCO - IESACL (2018). Plan de Acción CRES 2018 – 2028. III Conferencia Regional de la Educación Superior. Recuperado de <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/22/plan-de-accion-cres-2018-2028/>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua (2014). Plan Estratégico Institucional 2015-2019. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2015a). Proyecto Institucional. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2018). Estatutos de la UNAN-Managua con su Reforma. Managua: Editorial Universitaria.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua (2019). Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. (2019). Normativa para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. (2019). Informe de Gestión 2019. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua. (2019). Informe de Evaluación Plan Estratégico Institucional 2015-2019. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (2020). Informe de directivos 2020. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020). Informe Físico financiero anual 2019 de la UNAN-Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020). Informe de capacitación 2015-2019. UNAN-Managua. Managua.
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. (2020). Informe de resultados de evaluación del desempeño del personal 2019 Managua.
- Whetten, D.A. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (8va. ed.) México. Pearson Educación.

COMUNICAR + : UNA COMPETENCIA NECESARIA EN LOS DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- Greter Vallejera Romero - Profesora Auxiliar, Universidad Agraria de La Habana, Cuba, greter@unah.edu.cu
- Ideleichy Lombillo Rivero - Profesora Titular, Universidad Agraria de La Habana, Cuba, leichy@unah.edu.cu
- José Roberto Capó Pérez - Profesor Emérito y Profesor Titular, Universidad Agraria de La Habana, Cuba, Email: capo@unah.edu.cu

Resumen

En este artículo se realiza un análisis teórico de los principales fundamentos que sustentan la importancia del desarrollo de competencias comunicativas en los directivos universitarios. Se fundamenta la utilización de la herramienta del coaching ejecutivo como estrategia viable en su entrenamiento para el desarrollo de dichas competencias en el ámbito de la gestión universitaria, la que deberá responder a las exigencias de la universidad cubana actual marcadas hoy por un grupo de transformaciones y procesos de integración en los que la comunicación juega un papel relevante para el logro de los objetivos previstos. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación responde a un diseño mixto cualitativo-cuantitativo, a partir de la aplicación de métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Los resultados trascienden el ejercicio académico investigativo y contribuyen en una segunda etapa al diseño del proyecto I+D+i “Comunicar +”, dirigida al desarrollo de estas competencias en los directivos de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, estudio que, por vez primera, se propone e implementa en este contexto.

Palabras clave

coaching comunicación, competencias, gestión, directivos.

Abstract

In these article conducts a theoretical analysis of the main fundamentals that underpin the importance of the development of communicative skills in university managers. From it, the use of the executive coaching tool as a viable strategy is based on the training of management tables for the development of these competencies in the field of university management, which must respond to the demands of the current Cuban university currently marked by a group of transformations and integration processes in which communication plays a relevant role in the achievement of the objectives envisaged. The methodology applied for the development of research responds to a mixed qualitative-quantitative design, based on the application of theoretical, empirical and mathematical statistical methods. The results of this research transcend the research academic exercise and contribute in a second stage to the design of a “Comunicar +” project I+D+i aimed at the development of these competencies in the directors of the Agrarian University of Havana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, a study that for the first time is proposed and implemented in this context.

Key words

coaching, communication, skills, management, managers.

Introducción

En el contexto internacional la competencia comunicativa ha sido tratada desde diferentes áreas de la ciencia con diversos enfoques: pedagógico, psicológico, lingüístico, comunicativo y didáctico. Incluso, se han desarrollado investigaciones que enfocan su análisis en áreas tan particulares como proyectos de intervención comunitaria (Barnet, 1992) y a la aplicación en contextos como

la tecnología de las comunicaciones (Ezeiza, 2009; Delgado y Vieira, 2012). Desde ellos, si bien se conceptualiza el término, reconocen su importancia y proponen estrategias para su desarrollo, es insuficiente el tratamiento que realizan sobre el campo de la gestión (Mendoza, s/a; Ballester, 2014) y en particular, en el área de la gestión universitaria.

La calidad educacional que ofrece una institución educativa se sustenta al decir de Gairín y Castro (2011), ante todo, en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban los cuadros (directivos) y docentes que la representan. La efectividad institucional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de preparación y superación.

Molineda, s/a; citado en Brito y Plasencia (2011), propone “como concepción teórico metodológica en el proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección educacional, dos componentes esenciales: el teórico-conceptual y el metodológico-instrumental” (p. 69).

En las indagaciones teóricas realizadas se aprecia un interés en el proceso de preparación y superación de los cuadros (directivos) desde las Ciencias de la Educación, tanto a nivel de las organizaciones cubanas (López, 2010; Ozorio, 2010), como de las dirigidas propiamente a la actividad del directivo en las Instituciones de Educación Superior (IES), que según Alpízar (2004), las propuestas de solución han estado concebidas como modelos de gestión.

Se aprecia también una sistemática aproximación al estudio de las competencias asociadas al ejercicio de la dirección (Guach, 1999; García, 2013), hasta investigaciones intencionadas al desarrollo de competencias comunicativas profesionales (Pérez, 2006; Pérez, 2013; Hernández, 2015). Dichas investigaciones han concebido como propuesta de solución, la estrategia con un enfoque de formación, transdisciplinar o a modo de concepción pedagógica, construidas desde un referente teórico y metodológico.

Una de las herramientas para el desarrollo de estas competencias comunicativas es el coaching. Resulta interesante, en este sentido que, aunque la esencia del desarrollo de esta herramienta, lo constituye la comunicación como proceso efectivo, las investigaciones consultadas no se centran en el desarrollo de las mismas que garantizan el proceso, lo que constituye una limitación en estos estudios.

Los proyectos consultados en relación a los términos de competencia comunicativa y coaching manifiestan limitaciones similares a las descritas con anterioridad en el contexto Cuba. Los relacionados con el perfeccionamiento de la gestión universitaria, se enfocan mayoritariamente en los elementos de orden estructural, que están en correspondencia con un enfoque estratégico y de perfeccionamiento de las funciones que los directivos están llamados a realizar, sin embargo, aunque se han desarrollado investigaciones dirigidas al desarrollo de competencias en directivos de Instituciones de Educación Superior (Alpízar, 2012), las mismas no abordan suficientemente el tema de las competencias comunicativas para garantizar estos procesos.

Es por ello que poner el acento en el coaching ejecutivo para desarrollar competencias comunicativas a fin de perfeccionar la gestión universitaria, se ha convertido en la línea investigativa del presente trabajo. Lo anterior adquiere mayor relevancia e importancia en el contexto actual del país, momento de un proceso de actualización de su modelo económico.

El tema de la presente investigación es de gran importancia para el éxito, desarrollo e integración de las IES en nuestro país. Existen cuatro aspectos que en su interacción condicionan su necesidad. De un lado está que, en los perfiles de cargo de las IES, si bien se reconoce la importancia de la comunicación para el desempeño de los cargos (Vázquez, 2013), no aparecen descritas cuáles competencias comunicativas se requieren para el desempeño de las funciones.

Otro aspecto tiene que ver con que las personas se capacitan en el tema de comunicación; sin embargo, estos cursos se enfocan más en aspectos teóricos y no ofrecen herramientas prácticas que faciliten el desarrollo de habilidades (Marrero, 2010; Vallejera, 2013). O sea, se centran en los conocimientos teóricos (componente cognitivo) y dejan de lado aspectos relacionados con el componente procedimental y la intencionalidad de incidir en el ejercicio consciente de la voluntad del individuo, o sea, el componente actitudinal.

La tercera cuestión tiene que ver con que la mayor parte del tiempo el directivo, por el desempeño de sus funciones, se encuentra fuera de la institución. De modo que existen momentos en los que se tienen que tomar decisiones estratégicas y en ausencia de la máxima dirección se pierden oportunidades para la institución, pues demandan de una respuesta dinámica a las contingencias del entorno, para las cuales los miembros del consejo de dirección no se encuentran preparados (Vallejera, 2007; Marrero, 2010; Vallejera, Torres y

Zenea, 2017).

El proceso de comunicación atraviesa todas las funciones que desarrollan los directivos en la gestión de los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo; de ahí, la necesidad de capacitarlos en aspectos relacionados con el tema.

En investigaciones realizadas en instituciones del Ministerio de Educación Superior (Marrero, 2010; Vázquez, 2013; Yonder, 2013) en las cuales una de las variables de análisis ha resultado la comunicación de los directivos, se percibe que existe reconocimiento teórico de la importancia de la comunicación como proceso. Sin embargo, en la práctica, se constata la insuficiente correspondencia entre el discurso y el nivel de prioridad que recibe. En los diseños de las funciones de los directivos, no son tomados en cuenta requerimientos sobre habilidades comunicativas como parte de las competencias profesionales que debe poseer una persona para ocupar un cargo de dirección.

Los planes de capacitación implican participación y autopreparación en cursos anuales de cuadros (directivos), organizados por la máxima dirección de la institución y se reconoce la calidad de los mismos. No obstante, los directivos se sienten insatisfechos, comentando la necesidad de chequear el aprendizaje alcanzado y ampliar los espacios de capacitación. Los directivos, desde su comportamiento, asumen posiciones que generan situaciones de conflicto y empobrecen las relaciones interpersonales, pues no cuentan con habilidades para ejercer la comunicación. Existe falta de comunicación en los equipos de trabajo por pobre retroalimentación y duplicidad de información. En tanto, la comunicación es evaluada como regular en las valoraciones del clima organizacional y en especial, la calidad de la comunicación como indicador, es evaluada de mal.

En particular, en la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (Unah) las investigaciones realizadas que se han enfocado al tema de la comunicación organizacional y que hacen énfasis en la variable comunicación del directivo desde diferentes perspectivas de análisis (Ávila, 2011; Rodríguez, 2012; Camué, 2013; Vázquez, 2013; Carballo, 2015; Samá y González, 2015; Vázquez, 2015; Camué, 2017), evidencian deficiencias en el proceso de comunicación, sobre todo, el que se establece entre directivos y subordinados.

Lo anteriormente planteado se refleja en que el clima existente en algunas áreas no favorece las relaciones de entendimiento y diálogo, y la formación de una

actitud crítica y autocrítica ante el desempeño. En los directivos predomina un estilo de dirección autoritario, lo que influye en que la comunicación sea deficiente. No llega la información con regularidad, calidad y por los mecanismos establecidos a la base.

Se ha podido comprobar en las investigaciones que utilizan el coaching como herramienta, que los estudios han profundizado en el campo de la gestión, enfocándose en el crecimiento personal de los directivos y en el mejoramiento del desempeño laboral con una visión estratégica (Chávez, 2012; Casey, Wuestman, 2015).

Finalmente, las circunstancias actuales plantean una perspectiva interesante a retomar: la idea de que el rol del directivo debe evolucionar hacia potenciar las competencias de sus subordinados. La esencia no es ya la dirección de los procesos, sino la gestión colectiva de las contingencias que se van presentando y para ello, el directivo no ha de basarse solamente en sus potencialidades, sino que tendrá que auxiliarse de aquellas que poseen las personas que comparten la actividad que realiza.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, el presente artículo se propone como objetivo el análisis teórico de los principales fundamentos que sustentan la importancia del desarrollo de competencias comunicativas en los directivos universitarios y la utilización de la herramienta del coaching ejecutivo como estrategia viable en su entrenamiento para el desarrollo de dichas competencias en el ámbito de la gestión universitaria.

1. El coaching ejecutivo como herramienta para la gestión de procesos universitarios

El término coach proviene justamente de la palabra coche. La descripción del coaching se relaciona con un proceso dinámico de autogeneración. Este proceso tiene el carácter colaborativo y sistemático enfocado a la solución y orientado a los resultados, en el cual el coach facilita el mejoramiento del desempeño laboral, la experiencia personal, el aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal del coachee (Grant, 2000; Whitmore, 2003; Dexter, Dexter, e Irving, 2011; González y Martínez, 2016).

Existen diversos tipos de coaching. Los autores de la presente investigación se

apoyan para su propuesta en el ejecutivo. El término ha sido conceptualizado desde tres tendencias fundamentales que difieren entre sí desde su concepción. Una primera, comprende el ejecutivo como una relación individualizada y de colaboración, entre un ejecutivo y un coach, con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional (Kilburg, 2000; Zeus y Skiffington, 2004; Kofodimos, 2008; Sans, 2012).

Una segunda, que comprende entender el coaching ejecutivo como una metodología basada en preguntas, que impulsa a quien recibe el proceso (coachee) a detectar oportunidades de mejora y encontrar sus propias soluciones ante las diversas situaciones que pueda enfrentar en su quehacer diario (Núñez y Barrantes, 2013). En tanto una tercera tendencia, planteada por Goldsmith et al. (2001) y asumida por los autores del artículo de acuerdo con los objetivos de la presente investigación, es entender el coaching ejecutivo como:

Un proceso de acción – aprendizaje para mejorar las acciones efectivas y la agilidad del aprendizaje. Involucra una relación profesional y un proceso deliberado y personalizado para brindar al ejecutivo información válida, decisiones libres e informadas que se basen en esa información, y compromiso interno con esas decisiones (p. 7).

En el caso concreto del coaching ejecutivo se centra, exclusivamente, en desarrollar las competencias de ejecutivos. Cobró auge a fines de los 1980 como una extensión de los programas de desarrollo de liderazgo para ejecutivos. Algunas de sus aplicaciones pueden ser: desarrollo del liderazgo, habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación, coaching para promover la satisfacción personal y las oportunidades de carrera, coaching para competencias específicas y planificación estratégica ejecutiva, así como resolución de problemas.

Según Dexter et al. (2011), el coaching ejecutivo “es recomendable cuando está ocurriendo un cambio y el directivo necesita apoyo para manejar los cambios que se están desarrollando, en equipos que se encuentran por debajo de su desempeño y cuando se están desarrollando nuevos roles” (p. 11). Esta situación resulta coherente con el proceso de integración de la educación en el cual la Unach está insertada.

En este sentido, el coaching ejecutivo deviene una herramienta de dirección orientada a generar resultados a partir del desarrollo de competencias individuales y de equipo, porque parte de las competencias de cada empleado, no de su jefe o guía y las soluciones que propone son siempre adaptadas al grupo que las ha generado (Henric-Coll, 2014). Al decir de Gómez (2003), entre los objetivos fundamentales que persigue dicha modalidad está la mejora de la capacidad de comunicación.

Desde esta perspectiva y considerando su vínculo directo con el proceso de la comunicación interpersonal y el espacio que esta ocupa en todo proceso que tenga lugar a nivel grupal e individual, se enfoca el análisis de la presente investigación. Los procesos de comunicación son fundamentales para el desarrollo. Los procesos de coaching se basan en la comunicación y a su vez, permiten mejorar las relaciones, brindando herramientas específicas que permiten una mayor comprensión, disposición a negociar y a colaborar en equipo (Spósito, 2015).

Es importante puntualizar que el coaching ejecutivo parte de una perspectiva sistémica que implica que el coach o en este nuestro caso, el directivo, aprenda a mirar y entender su organización de una manera diferente y a observar las dinámicas organizacionales que se presentan, como claves de los problemas que trata de resolver.

Esta perspectiva sistémica aporta, en primer lugar, claridad sobre el funcionamiento de una organización y/o equipo, ayuda a ver las interrelaciones. Descubre los patrones que se repiten y generan disfunciones, enseña a pensar en procesos y patrones de cambio para lograr orientarse hacia soluciones perdurables y dinámicas (Palomeras, 2008).

A partir de los criterios consultados, los autores del artículo conceptualizan el término coaching ejecutivo como:

El proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un directivo, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su desempeño -globalmente o en alguna competencia específica-, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales

o funcionales, tratamientos de conflicto con sus subordinados o equipo de trabajo.

2. Desarrollo de competencias comunicativas en directivos universitarios

Son innegables las exigencias que la actividad de dirección plantea a los dirigentes en cuanto a conocimientos acerca del papel a desempeñar, así como también el estado de la preparación que posee y de sus cualidades individuales. Para llegar a ser un buen dirigente no bastan el sentido común y la experiencia acumulada, es preciso conceder un peso fundamental a la habilidad de comunicarse eficientemente (Carpio et al., 2012).

Entre los retos de la educación superior cubana en los inicios del Siglo XXI se plantea el perfeccionamiento de los programas de preparación de los directivos de las IES, dada las exigencias crecientes en la gestión universitaria, así como el enriquecimiento del capital humano a través del desarrollo de las acciones de superación continuada y estimulación de profesores y trabajadores, en general (Informe de Cuba 2003 al IESALC de la UNESCO).

Alpízar (2012), plantea que es importante “lograr que todo el personal docente que ejerce funciones directivas en las IES tenga la formación y competencias necesarias para enfrentar con éxito las exigencias crecientes en la gestión universitaria” (p. 4). Para ello, resulta indispensable desarrollar capacidades y estas, según Carpio, et al. (2012) “deben dar respuesta a problemas fundamentales como la selección adecuada de los métodos y la elaboración de una metodología que estimule la actividad de los participantes sobre sí mismos y sobre los demás, promoviendo cambios en sus comportamientos (...)” (p. 15).

La educación superior cubana está destinada a desempeñar un rol fundamental en el proceso de formación del capital humano, contribuir al cambio de mentalidad y a la aplicación de nuevos métodos y estilos de gestión. Para entender la particularidad del rol del directivo es importante acotar qué se entiende por directivo universitario. En primer lugar, es importante reconocer que, si bien existen diferentes denominaciones para las personas que asumen cargos de dirección, dentro de la literatura son tratados indistintamente como directivos o ejecutivos, resultado de la globalización de términos académicos. En particular, en Cuba reciben la denominación de cuadros.

Para Arrechavaleta y Hernández (2001), los directivos universitarios son considerados como directivos académicos y se definen como aquellas personas que:

Ocupan posiciones de trabajo consideradas de gran responsabilidad en las IES, concentran suficiente poder, basado en sus conocimientos, experiencias y prestigio profesional y personal. De manera sistemática toman decisiones importantes para la operacionalización y el desarrollo de los procesos de trabajo académico (docencia, investigación y extensión) o partes importantes de estos. Así como, la operacionalización y desarrollo de los recursos (sobre todo del potencial humano) implicados, para la obtención de los resultados académicos más significativos, tanto para la institución, como para la sociedad, y a quienes se les otorga la correspondiente autoridad en estas instituciones. (p.7)

En las Instituciones de Educación Superior son considerados directivos: el Rector, los Vicerrectores, Directores, Subdirectores, Decanos y Jefes de Departamento. En el contexto internacional se aprecia con frecuencia, que el personal responsable de las IES, no cuenta con el nivel de preparación que exige la actividad de dirección, en particular, de las competencias que se requieren. Así como, también existe una insuficiente gestión de su capacitación. No obstante, según Arrechavaleta y Hernández (2002), resulta importante recordar que “las potencialidades del personal directivo están abiertas al desarrollo y no solo la capacitación contribuye al crecimiento de las mismas” (p. 84).

Si bien esta realidad se aprecia, fundamentalmente, en Latinoamérica, Alpízar (2012), reconoce que en el caso particular de la educación superior cubana la situación es más favorable, pero la creciente agresividad y complejidad del entorno recomienda revisar y perfeccionar, a partir de los retos identificados, la gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos.

Estos planteamientos reflejan la complejidad de la actividad de dirección y la necesidad de que los procesos de superación respondan a sus exigencias. La comunicación juega un papel fundamental en el ciclo directivo. Por ello, el desarrollo del directivo universitario, comprende el desarrollo de su proceso de comunicación en sentido general y de sus competencias comunicativas, en particular.

En tal sentido García (2013), reconoce que se requiere de hombres que estén

dispuestos a desempeñar nuevas funciones y responsabilidades acorde a la época actual y acota que ese hombre nuevo. Ello será posible si logra desempeñarse en la sociedad con las habilidades y competencias de comunicación efectiva y de buenas relaciones con sus semejantes y, sobre todo, saber dirigir su propio crecimiento y autodesarrollo personal.

Para evaluar el desarrollo de competencias comunicativas en directivos, es necesario retomar algunos planteamientos realizados desde el Enfoque Histórico Cultural. Vigotski (1987), planteaba que el desarrollo psíquico no aparece como adaptación al medio, sino como posesión o asimilación de los valores de la cultura la cual está históricamente determinada. En tal sentido, es importante considerar que la singularidad del proceso de desarrollo del directivo implica una respuesta socialmente situada. No solo depende de sus características individuales, de sus técnicas o estilos de dirección; sino del contexto donde los utiliza.

Asimismo, es vital el significado y el sentido que el mismo le confiere a sus demandas de aprendizaje, la cual nunca es totalmente individual en tanto se construye a partir de sus interacciones. Por ello, el desarrollo de las competencias comunicativas no puede realizarse al margen de los contenidos de la comunicación y de sus contextos de aplicación.

Diagnóstico del desarrollo de las competencias comunicativas en la Universidad Agraria de la Habana

La Unach se encuentra ubicada en el municipio San José de las Lajas de la provincia de Mayabeque. Es reconocida como Centro Rector para las Ciencias Agropecuarias en Cuba y pionera en el proceso de integración de las IES. Está constituida por siete facultades: Medicina Veterinaria, Agronomía, Ingeniería Agrícola, Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias Sociales, Ciencias Pedagógicas y Cultura Física. Forma parte de un complejo científico docente que pertenece al Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba.

A partir del proceso de evaluación externa por parte de la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba, en el año 2016, obtuvo la

categoría de Institución Certificada, lo cual constituye un reconocimiento al trabajo sistemático del órgano de dirección, el claustro y el compromiso de los educandos que en ella estudian.

Cuenta con un total de 161 cuadros, de los cuales 30 están nombrados por excepción, ya que no poseen la categoría principal de Profesor Auxiliar o Profesor Titular, lo que constituye requerimiento para el cargo que ocupan. González (2017), señala que “La excepcionalidad responde a las necesidades en la cobertura de cargos, pero trae aparejada la escasa preparación para la labor de dirección que llevan a cabo en general” (p. 49).

Como parte del diagnóstico de la Dirección de Cuadros de la Unach correspondiente al 2016, se reconocen como principales fortalezas que los planes de preparación y superación de los cuadros y sus reservas tienen una proyección a largo plazo (un período mayor de 1 año). Así como, la utilización de diferentes vías de preparación y superación como entrenamientos, diplomados y cursos. (González, 2016).

Sin embargo, no existe una estrategia definida científicamente en la Unach partiendo de la Estrategia Nacional de cuadros. No están diseñados los instrumentos que permitan determinar las necesidades de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. En los planes de formación no se parte de sus necesidades reales para el desempeño de sus funciones en el cargo. La superación se estructura desde actividades generales que no responden a las necesidades individuales y al rol que deben desarrollar. Se aprecia además una relación parcial entre las acciones a tener en cuenta en los planes de preparación y superación con los objetivos institucionales trazados, pues no se logra involucrar a todos los cuadros, ni se alcanzan los niveles de satisfacción con este proceso. En la elaboración de los planes se desarrollan acciones en base a los componentes de la Estrategia Nacional de Cuadros y no siempre a las necesidades reales de los cuadros que permitan un desarrollo de la institución. No existe un enfoque sistémico en la concepción de la preparación y superación de los cuadros.

En cuanto al aspecto particular del desarrollo de habilidades comunicativas (mediante encuesta aplicada por la dirección de cuadros de la universidad) el 30% de las personas encuestadas la consideran como insuficiente o regular. En cuanto al entrenamiento en las funciones del ciclo directivo el 62% lo evalúan entre mal o regular. Mientras que el desarrollo de habilidades para la

solución de problemas y toma de decisiones el 20% lo evalúan entre que no se desarrollan o que se desarrollan regularmente.

Al profundizar en los componentes de las competencias comunicativas, los directivos coinciden en considerar que, aunque dominan elementos conceptuales generales de la comunicación, deben profundizar en aspectos relacionados con los estilos de comunicación. El 80% de los entrevistados apuntan que los componentes que requieren de mayor atención son las habilidades y las actitudes. Se confirma por el 100% de los directivos, la no determinación de sus necesidades de capacitación, los planes de temas de capacitación generales no incluyen sus expectativas; las conferencias de la preparación de cuadros, entrenamiento en el puesto de trabajo, los diplomados de administración y los posgrados desde lo académico vinculados a la profesión, como vías fundamentales de capacitación.

Se plantea además que los planes de superación se derivan de las recomendaciones de su evaluación y no reflejan, de manera particular, el aspecto de la comunicación. Se reconoce que muchos cuadros requieren de preparación en comunicación u otros temas específicos. También expresan que los temas relacionados con la actividad de dirección que se imparten, desde su diseño, tienen previsto desarrollar habilidades directivas y profundizar en el aspecto de la comunicación a nivel organizacional. No obstante, consideran que los mismos quedan al margen del desarrollo de la comunicación interpersonal y en particular, el desarrollo de competencias comunicativas para el directivo acorde a las exigencias que requieren las IES.

La triangulación de los instrumentos aplicados permite resumir la siguiente información en relación con el estado del trabajo para el desarrollo de competencias comunicativas en la Unach.

Los planes de formación no siempre parten de las necesidades reales de los cuadros para el desempeño de sus funciones en el cargo; ausencia de un enfoque sistémico en la concepción de la preparación y superación de los cuadros; no se concibe el desarrollo de competencias comunicativas en los directivos con el consecuente impacto en los resultados de su gestión; los directivos no cuentan con el mismo nivel de desarrollo de sus competencias comunicativas, y por último, el diseño de la preparación de cuadros no contribuye al desarrollo de la comunicación como proceso, en general y al desarrollo de competencias comunicativas. en particular.

La planeación estratégica de las IES se diseña para un periodo de cinco años con el objetivo de determinar qué acciones permitirán alcanzar un nivel de desarrollo cualitativa y cuantitativamente superior a etapas anteriores. Esta es la razón por la cual es necesario armonizar las acciones descritas para la organización con las tareas propuestas a nivel individual en los planes de trabajo de los directivos.

Los planes de trabajo individual de los cuadros, deben reflejar la necesidad de cumplir con las responsabilidades que corresponden como directivo, docente y las concernientes a su autopreparación personal y profesional. A esta última, corresponde potenciar las habilidades directivas descritas en la literatura y entre las cuales figura, el desarrollo de la comunicación como un proceso efectivo, que se concreta en el desarrollo de competencias comunicativas.

El desarrollo de la superación de los cuadros de la Unach está legislado y regulado en la Estrategia Nacional de cuadros. Su derivación en la estrategia de superación de cuadros de la IES, permite, la atención de las necesidades individuales de los directivos que resultan de sus demandas de superación. El desarrollo de la competencia comunicativa como solución científica necesita respetar los mecanismos ya creados y orientar las acciones que desde este marco pueden ser desarrolladas. Ello permite un enfoque estratégico de la actividad y apoyarnos de la planificación estratégica como instrumento, que, desde la fase de planificación, impacta en el resto de las funciones que la gestión como proceso implica y que contribuye con efectividad a la mejora continua de la Unach, como IES.

La gestión de los procesos universitarios: claves, estratégicos y de apoyo, contribuye al cumplimiento de la misión de la Unach. Se realiza y concreta en el desempeño del directivo, en cuyas acciones se evidencia el nivel de desarrollo de sus competencias comunicativas, las cuales no garantizan en sí mismo la efectividad del proceso de gestión. No obstante, se aprecia que la comunicación efectiva que se deriva de un nivel de desarrollo de la competencia comunicativa valorado como medio o alto, tiene un impacto directo en los procesos de toma de decisión.

La toma de decisión efectiva descansa en el dominio de niveles de información necesarios y suficientes a las actividades que se realizan. Depende de la habilidad del directivo para compartir, comprometer a sus colaboradores y hacer comprender sus puntos de vista en torno a los temas que se discuten.

Por ello, un nivel de desarrollo adecuado de las competencias comunicativas del directivo, contribuye a un mejor desempeño comunicativo y a valorar el alcance de las decisiones que se toman desde el proceso de gestión. Lo que permite estratégicamente, obtener la participación de todos los directivos implicados en cada una de ellas. Esta perspectiva implica el despliegue de acciones que permitan el desarrollo individual del directivo y el desarrollo organizacional de la institución.

Conclusiones

El verdadero nivel de desarrollo de las competencias comunicativas del directivo estará dado, en tres condiciones: que el sujeto entienda la competencia, la ejecute y la promueva en el contexto de su organización y especialmente en su consejo de dirección.

El coaching ejecutivo es el proceso de apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un directivo, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su desempeño, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales o funcionales, tratamientos de conflicto con sus subordinados o equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Alpízar, R. (2004). Modelo de Gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.
- Alpízar, M. (2012). La Educación Superior cubana y su financiamiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo futuro. *Pedagogía universitaria* [on line], 17(8), 142-155.
Recuperado de <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/56154>
- Arrechavaleta, N. y Hernández, I. (2001). Informe final del proyecto de investigación: Desarrollo del potencial directivo en los Centros de Educación Superior (CES) CEPES – Universidad de La Habana.

- Ávila, C. (2011). Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para la Facultad de Agronomía de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. (Tesis de grado), Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Camué, A. (2013). Estrategia para la reducción de la fluctuación laboral en la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la UNAH. (Tesis de Maestría). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Camué, A. (2017). Metodología para el diseño efectivo de sistemas organizativos universitarios. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, Cuba.
- Carballo, A. L. (2015). Diseño de procedimiento para la Comunicación Institucional de la UNAH. (Tesis de Grado). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Carpio, A.; Fernández, H. y Pérez, E. (2012). El desarrollo de competencias comunicativas en directivos, a partir de la puesta en marcha de un programa de entrenamiento socio-psicológico. *Revista Infociencia*, 16(3), 4-6. Recuperado de <http://www.scielo.org>
- Casey, J. y Wuestman, D. (2015). Lean Leadership: Coaching to connect the dots. *Strategic Finance*, 97(5), 23-25. Recuperado de [http:// web.a.ebscohost.com](http://web.a.ebscohost.com)
- Chávez, N. (2012). La Gestión por competencias y el ejercicio del coaching Empresarial, dos estrategias internas para la organización. *México: Pensamiento y gestión*, 33, 139-161.
- Delgado, M. y Vieira, S.B. (2012). Quinquenio de experiencias en formación de docentes universitarios que gestionen información y conocimiento. *EDUMECENTRO*, 4, 55-63.
- Dexter, J.; Dexter, G. y Irving, J. (2011). *An Introduction to Coaching*. Great Britain, SAGE.
- Ezeiza, A. (2009). Evaluación de la competencia comunicativa y social en foros virtuales. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 15(2), 1-15.
- Gairín, J. y Castro, D. (2012). Competencias para el Ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica. *Red. AGE. Red de Apoyo a la Gestión Educativa. Serie Informes 3*. (Formato digital)
- García, M. (2013). Estrategia de Formación de competencias generales de dirección en los estudiantes de la carrera Ingeniería Forestal de la Universidad de Pinar del Río. (Tesis de Doctorado). Universidad de Pinar del Río.
- Gómez, S. (2003) Notas sobre coaching. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. 7(7), 13-17.
- González, S. (2017). Estrategia Metodológica para la gestión del proceso de Evaluación del Desempeño de los Docentes en la Universidad Agraria de La Habana. (Tesis de Doctorado). Universidad Agraria de La Habana.
- Goldsmith, M., Lyans, L. y Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de Liderazgo*. México, Pearson Educación.

- González, A. G. y Martínez, J. A. (2016). Estilos y competencias de Liderazgo. Percepciones de los futuros profesionales. (Tesis de Grado). Universidad de la Laguna.
- Grant, A. M. (2000). Coaching Psychology comes of age. *Psychology News*, 4(4), 12-14.
- Guach (1999). Formación Profesional basado en competencia. Un entorno para el desarrollo del profesional reflexivo. (Tesis de Maestría). Universidad de La Habana, Cuba.
- Henric-Coll, M. (2014). ¿Qué es el Coaching empresarial y cuáles son sus instrumentos? Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com>
- Hernández, M. (2015). Estrategia transdisciplinar de preparación de los docentes en el desarrollo de la competencia comunicativa profesional pedagógica en la formación inicial. (Tesis de Doctorado). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba.
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in Executive Coaching a model and methods. *Consulting psychology journal: practice and research*, 53(4), 251-267.
- Kofodimos, J. (2008). Manual para recibir Coaching. México.
- López, J. C. (2010). Modelo de Gestión del Proceso de Preparación y Superación de Cuadros en el contexto de las organizaciones en Cuba. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, Cuba.
- Marrero, Y. (2010). Competencias comunicativas de los directivos del Instituto de Ciencia Animal. Estudio de Caso. (Tesis de Maestría). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Núñez, J. M. y Barrantes, C. (2013). Coaching como herramienta de gestión en organizaciones de economía social. (Spanish). *Global Conference On Business and Finance Proceedings*. 8(2), 1148-1158. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com>
- Ozorio, G. E. (2010). Concepción pedagógica del proceso de formación de directivos de Organizaciones no Gubernamentales de acción directa: Una Estrategia para su implementación en Medellín (Colombia). (Tesis de Doctorado). Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Palomeras, J. (oct., 2008). Perspectiva sistémica del coaching. *Coaching corporativo y entrenamiento para el trabajo en equipo*. 1ra Jornada de Psicología y coaching en L' Empresa del Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya (COPC), Barcelona.
- Pérez, O. (2013). La competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Recuperado de <file://c:/xampp/htdocs/Revista1520/numeros/vol%2007%20No%201/odalys.htm>
- Pérez, O. (2006). Un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. (Tesis de Doctorado). Instituto Superior Pedagógico Héctor A. Pineda Zaldívar, Cuba.

- Rodríguez, S. (2012). Evaluación del Clima Organizacional en la Facultad de Agronomía de la Universidad Agraria de La Habana. (Tesis de grado). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Samá, D. (2015). Procedimiento para la evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana. (Tesis de Grado). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Spósito, A. L. (2015). Coaching Empresarial. Latin American Quality Festival. Viña del Mar.
- Vallejera, G. (2007). Competencias comunicativas de los directivos para la gestión mediante el Coaching. Estudio de Caso. (Tesis de Maestría). Universidad de La Habana.
- Vallejera, G., Torres, A. y Zenea, M. (noviembre, 2017). El Coaching y las competencias comunicativas en los directivos de la Universidad Agraria de La Habana. AGROCIENCIAS 2017, La Habana, Cuba.
- Vallejera, G. (abril, 2013). Competencias comunicativas de los directivos para su gestión mediante el coaching. Estudio de caso. HÓMINIS 2013. VI Convención Intercontinental de Psicología. La Habana, Cuba.
- Vázquez, O. (2013). Propuesta de perfiles de competencias laborales para los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Agraria de La Habana. (Tesis de Maestría). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- Vigotsky, L. S. (1987). Historia de las funciones psíquicas superiores. Cuba, Editorial Científico-Técnica.
- Whitmore, J. (2003). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. España, s/e.
- Yonder, Y. (2013). Valoración del Clima Organizacional en el Centro de Informática Medica de la Facultad 7 de la Universidad de las Ciencias Informáticas. (Tesis de Maestría). Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS ACADÉMICOS ORIENTADA HACIA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN LA UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA

- Norlán Hidalgo Bárcenas - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Universidad Agraria de La Habana, Cuba, norlanhb@unah.edu.cu
- Saily González Perdigón - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesora Auxiliar, Universidad Agraria de La Habana, Cuba, saily@unah.edu.cu
- Ideleichy Lombillo Rivero - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Universidad Agraria de La Habana, Cuba, leichy@unah.edu.cu

Resumen

El perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en las Instituciones de Educación Superior es indispensable y demanda que los directivos académicos estén, debidamente, preparados para enfrentar y conducir un proceso complejo y multidimensional que se da en los subsistemas del proceso docente - educativo y los diferentes niveles de dirección. El artículo que se presenta emerge ante la necesidad de indagar en la concepción actual que se tiene de la preparación de los directivos académicos para realizar una eficiente, eficaz y efectiva gestión del trabajo metodológico. Su objetivo es valorar los referentes teóricos que sirven de base a la preparación de directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico y su estado actual en la Universidad Agraria de La Habana.

Palabras clave

preparación, directivos académicos, gestión, trabajo metodológico.

Abstract

The improvement of the management of the methodological work in the universities is indispensable and demands that the academic directors are, specifically, prepared to face and lead a complex and multidimensional process that occurs in the subsystems of the teaching-educational process and the different levels of management. The article that is presented emerges from the need to investigate the current conception of the preparation of academic managers to carry out an efficient, effective and effective management of methodological work. The objective pursued is aimed at valuing the theoretical references that serve as the basis for the preparation of academic managers oriented towards the improvement of methodological work management and its current status at the Agrarian University of Havana.

Key words

preparation, academic managers, management, methodological work.

Introducción

Constituye un reto actual para la educación superior cubana el perfeccionamiento de la formación de grado y posgrado en busca de una mayor pertinencia e impacto social. En este sentido, se deben lograr graduados universitarios formados integralmente, con capacidades, habilidades y valores que le permitan ejercer su profesión, con posibilidades de actualizar, permanentemente, sus conocimientos. La formación debe proyectarse para responder a las necesidades de desarrollo del país, en cantidad, calidad, perfil y distribución territorial de los graduados (Alarcón, 2015).

Otro de los retos se vincula con la gestión de los procesos sustantivos, que

demanda transformaciones progresivas de estos procesos no solamente de elementos de naturaleza infraestructural, sino de los métodos de dirección y estilos de liderazgo.

La revisión de la literatura científica manifiesta la multiplicidad de ángulos desde los que han sido investigados los aspectos que conforman la temática que se presenta en este artículo. Son significativos los trabajos de Vecino (1986; 1997), acerca de las tendencias en el desarrollo de la educación superior cubana, su historia, actualidad y perspectivas.

Por su parte, Alarcón (2015), aborda la problemática de las Ciencias de la Educación en una universidad integrada e innovadora. Converge y profundiza en elementos que están presentes también, en su esencia, en los trabajos de Vecino (1986; 1997). Tristán y Álvarez (2010), y Capó y López (2014), aportan su visión desde la gestión universitaria y profundizan en el trabajo metodológico, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Finalmente, sobre el trabajo metodológico relacionado con los procesos de gestión de la calidad es relevante lo planteado por Machado et al. (2015). En el contexto de la Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” (UNAH) se destacan las contribuciones del Venereo (2014), que se centran en el trabajo docente - metodológico a nivel de disciplinas del área contable y las de Díaz (2020), enfocadas en el colectivo de carrera.

De las indagaciones empíricas realizadas por los autores de este artículo a partir de la observación de la práctica pedagógica de los directivos académicos de la UNAH, las fuentes documentales estudiadas, los resultados del proceso de formación de profesionales de pregrado y la experiencia en la dirección académica, se derivan las bases que sustentan la existencias de limitaciones e insuficiencias en el modo de concebir la preparación de los directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico. A saber:

- insuficiente preparación de los directivos académicos en relación con la gestión del trabajo metodológico en los subsistemas del proceso docente - educativo y los diferentes niveles de dirección;
- limitada concepción del trabajo metodológico con enfoque de sistema;
- diagnóstico externo y no contextualizado de las problemáticas metodológicas en los subsistemas del proceso docente - educativo y los diferentes niveles de dirección, y

→ impacto negativo en los resultados docentes a partir de las deficiencias en la gestión del trabajo metodológico.

A pesar de que se han realizado investigaciones dirigidas a la búsqueda de vías para contribuir al perfeccionamiento del trabajo metodológico, así como de la existencia de normativas e indicaciones en este sentido para poder abordarlo de manera eficiente, eficaz y efectiva, se puede plantear que aún no se ha preparado, suficientemente, a los directivos académicos en los subsistemas del proceso docente - educativo y los niveles de dirección.

El objetivo de este artículo es valorar los referentes teóricos que sirven de base a la preparación de directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico y su estado actual en la UNACH.

1. Preparación de directivos académicos y gestión del trabajo metodológico

La preparación permanente de los directivos académicos tiene la función de satisfacer una necesidad social orientada a la formación de los profesionales con capacidad para resolver los problemas que se le puedan presentar en las diferentes áreas del conocimiento. Dicha preparación tiene salida en las universidades mediante el trabajo metodológico (Machado et al., 2015).

El trabajo metodológico es un tipo de actividad que caracteriza la educación superior cubana. A juicio de Vecino (1986), este surge como una necesidad luego del Triunfo de la Revolución en enero de 1959 ante el éxodo de profesionales y como una respuesta a la incorporación y necesidades de preparación de nuevos docentes. Por otra parte, se debe significar que el trabajo metodológico ha transitado por diferentes etapas y tiene su punto de estabilidad en los primeros años de la década del 70 del pasado siglo. Comienza a estructurarse, a organizarse y a normarse de manera sistemática a partir de 1976 con la creación del Ministerio de Educación Superior (MES). Dan cuenta de ello, las diversas resoluciones dictadas a fin de lograr una lógica y coherencia en el trabajo desarrollado por los claustros docentes en las Instituciones de Educación Superior (IES), a saber: Resolución No. 75/1977, Resolución No. 220/1979; Resolución No.269/ 1991; Resolución No. 2010/2007 y Resolución No. 2/ 2018 (Ruiz, 2005; Tristán y Álvarez, 2010; Venereo, 2014).

Los autores coinciden con los planteado por Machado et al. (2015), quien señala que las definiciones sobre el trabajo metodológico que aparecen en estas resoluciones, aun cuando fueron dictadas en diversos momentos históricos, guardan relación en cuanto a el objetivo, el contenido al que este va dirigido, su carácter sistémico y dinámico, así como su dirección en los diferentes niveles.

Para los fines del estudio realizado, los autores asumen la definición de trabajo metodológico que aparece en el Reglamento de trabajo docente y metodológico de la educación superior (Resolución No.2/2018 del MES), en su Artículo 17:

El trabajo metodológico es la labor que, apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente - educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio. (p. 5)

Sobre el contenido, funciones principales y resultados del trabajo metodológico se considera lo expuesto en el Artículo 18 de la Resolución de referencia:

El contenido del trabajo metodológico tiene como sustento esencial las categorías, principios y leyes de la didáctica. Se orienta, básicamente, hacia la preparación de los directivos académicos, profesores y personal de apoyo, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir con eficiencia y eficacia el proceso de formación. Las funciones principales del trabajo metodológico son la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso docente educativo. El adecuado desempeño de estas funciones por los profesores, el personal directivo y de apoyo al proceso, garantiza su eficiente desarrollo. Los resultados de este trabajo se concretan, fundamentalmente, en el desarrollo con calidad del proceso de formación, logrando una adecuada integración de las clases con la actividad investigativa y laboral, las tareas de alto impacto social y las de carácter extracurricular que cumplen los estudiantes. (p. 5)

La calidad del proceso de formación va orientada hacia la formación integral de los profesionales lo que demanda de los ejecutivos, docentes y el personal de apoyo de un elevado nivel de preparación científico- - técnica, filosófica, político - ideológica, pedagógica y didáctica (MES, 2018).

Desde esta perspectiva de análisis es posible afirmar que el trabajo metodológico posee un carácter sistémico en los diferentes subsistemas en los que se concreta el proceso docente - educativo y los niveles de dirección, y se ajusta el diagnóstico a los diversos contextos que van desde lo institucional hasta lo individual.

Se considera que la gestión universitaria tiene entre sus desafíos actuales la búsqueda de la pertinencia, de la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos que desarrolla y debe estar dirigida hacia la consecución de la excelencia educativa (González, Hidalgo y Lombillo, 2017).

El trabajo metodológico en las IES se gestiona y en sus funciones se materializan la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso docente - educativo. Se está haciendo referencia a una actividad para la que se evalúan las alternativas con vistas a su perfeccionamiento continuo.

2. Vías para la preparación de directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico

En su tesis doctoral Hidalgo (2016), trata las vías de preparación la superación profesional y el trabajo metodológico. Una síntesis de esos criterios se emplea y actualiza para los fines del estudio que se presenta en este artículo.

Al referirse a las vías para el logro de determinados fines en el ámbito educativo se está haciendo referencia a las direcciones o caminos que se siguen mediante los que se desarrolla el proceso de que se trate (Mendoza et al., 2000; Jiménez, 2012).

La formación permanente de los directivos académicos en el contexto universitario posee una singular importancia, en tanto se encamina hacia el perfeccionamiento constante de la labor pedagógica que se realiza.

Dicho autor considera que los planteamientos realizados por Castro (2007) y asumidos por Ferreira (2013), en cuanto a la imprecisión epistemológica para referirse a actividades relacionadas con la preparación y el desempeño de los profesionales, son esclarecedores. Se encuentran diversas denominaciones, a saber: superación, formación permanente, capacitación, etc. En este trabajo se asume el término superación definido por Añorga et al. (1995) que la define como:

Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridos anteriormente y necesarios para el desempeño. (p. 56)

Según Álvarez de Zayas (2002), la preparación constituye una tarea de primer orden a nivel social. Ella implica formar al hombre para llevar a cabo una determinada función en la sociedad, capacitarlo, contribuir al desarrollo de su pensamiento y para la solución de diversas problemáticas que la realidad le presenta desde un posicionamiento ético, axiológico. La preparación posee una dimensión instructiva, capacitativa y educativa.

Miari (1993), Chirino (2002), Recarey (2004), Pérez (2010) y Ferreira (2013), ofrecen valoraciones del concepto de preparación.

Para Miari (1993), la actividad pedagógica está compuesta por esferas entre las que se encuentra la preparación. Por otra parte, considera la preparación asociada a lo propiamente cognoscitivo, a las habilidades para asumir la actividad profesional y a los elementos de tipo axiológico. Son coincidentes estos criterios con los de Ferreira (2013), en cuanto a la necesidad de una elevada preparación de los profesionales de la educación (directivos académicos y docentes) para cumplir con las complejas exigencias de la actividad pedagógica profesional que constituyen una condición indispensable para su desempeño.

En opinión de Chirino (2002) y Recarey (2004), la preparación es un concepto de naturaleza pedagógica referido a la formación inicial de profesores; en un caso, visto desde la formación investigativa y en otro, a partir del desempeño de la función orientadora. Coinciden con Miari (1993), al resaltar lo cognoscitivo, las habilidades y los valores.

La definición de Pérez (2010), en cuanto a preparación se refiere a:

Un proceso de carácter pedagógico que se asocia a la formación (...) Desde este referente puede ser asumido como superación, capacitación y/o formación. Su diseño responde a las exigencias presentes y perspectivas del desempeño (...) Debe evidenciar una naturaleza eminentemente procesual, en tanto se asocia al desempeño. (p.4)

En el estudio que se realiza se asume como un referente teórico esencial los postulados de la Educación Avanzada que Valiente (2001), la considera como “(...) una concepción teórico- metodológica relativa a la superación de los recursos humanos (...) un área del conocimiento que ha logrado concretar sus bases teóricas propias” (pp. 16 - 17). Estos planteamientos tienen su base a partir de los elementos que incluye su objeto de estudio.

Según Añorga (1999), dicha concepción tiene como objeto de estudio “el proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad” (p.19).

Se debe significar, que estas posiciones teóricas son cardinales, pues conducen a la determinación de las etapas que conforman el ciclo de dirección dirigido al diseño de acciones estratégicas, sistémicamente interrelacionadas, con una clara definición del objetivo estratégico y dirigidas al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico.

A partir de las concepciones teóricas estudiadas, se considera que una de las vías de preparación de los directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico es la superación (Hidalgo, 2016).

Castro (2007), en cuanto a la superación profesional como vía de preparación señala:

(...) es un proceso continuo y permanente que se desarrolla a largo de la vida profesional del docente en ejercicio que incluye aspectos personales, profesionales y sociales y tiene como objetivo el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural. (p. 118)

En el Reglamento de Posgrado de la República de Cuba (Resolución 140/2019 - MES), se plantea en su Artículo 19:

(...) la superación profesional tiene como objetivo contribuir a la educación permanente y a la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural”. (2019a, p.12)

Por otra parte, se expresa en el Reglamento de referencia lo siguiente: “Todas las formas complementan y posibilitan el estudio, la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia y la tecnología” (2019a, p. 13).

En el Artículo 20.1 de la propia Resolución 140/2019 se definen las formas organizativas principales de la superación profesional: el curso, el entrenamiento y el diplomado. Como formas organizativas secundarias se relacionan las siguientes: el seminario, el taller, la conferencia especializada, el debate científico, la autopreparación, la consulta, entre otras. Se tiene en cuenta además en el caso de la educación de posgrado dirigidas a la superación de los docentes: el seminario, el taller y la autopreparación (MES, 2019a).

Se debe significar que, además de las formas organizativas seleccionadas orientadas a la superación de los directivos académicos se incorporan los grupos de debate en línea, lo que permite hacer un empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones con fines académicos.

Se define la preparación de directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH como el proceso de formación y desarrollo dado a partir de la socialización, que posee un carácter permanente y sistémico, que contribuye a la elevación de la cultura científico - técnica, filosófica, político - ideológica, pedagógica y didáctica, al crecimiento como ser humano e incluye dimensiones de tipo conceptual, procedimental y actitudinal e impacta de manera positiva en la mejora de los resultados del proceso de formación de pregrado y en la formación integral.

3. Aproximaciones al estado actual a la problemática en estudio: fortalezas y debilidades

La experiencia acumulada por los autores en la dirección académica, sustentada en la observación científica, la revisión documental y el intercambio con directivos y docentes sobre la problemática en estudio (UNACH, 2015; 2019a; 2019b; MES, 2019b), les ha permitido identificar fortalezas y debilidades, y contrastarlas con los resultados reportados por Machado et al. (2015), en una temática análoga a la que se aborda en el presente artículo.

Fortalezas:

- se reconoce la importancia de la preparación de los directivos académicos en cuanto al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH;
- la existencia de documentos de carácter estatal, normativos y metodológicos en los que se tiene en cuenta el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la educación superior, y
- existencia de mecanismos de orientación y control para el proceso docente educativo que aseguran su conducción según las exigencias de la educación superior.

Debilidades:

- limitadas acciones de preparación orientadas a los directivos académicos con el fin de perfeccionar la gestión del trabajo metodológico en la UNAH;
- insuficientes instrumentos, vías o alternativas metodológicas que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico en la UNAH a nivel de los subsistemas del proceso docente - educativo y los diversos niveles de dirección, y
- insuficiencias en la gestión de trabajo metodológico que impactan de manera negativa en los resultados del proceso sustantivo de formación de pregrado.

Estos resultados pueden ser contrastados con lo planteado por Machado et al. (2015, pp. 15 -16), en relación con las direcciones para perfeccionar el trabajo metodológico que se presentan a continuación:

- reforzar el enfoque sistémico, demostrativo y participativo para que estimule la autorreflexión crítica de directivos y docentes;
- asesorar con un carácter diferenciado y ajustado al diagnóstico;
- lograr enfoque de sistema en la planificación de las diferentes actividades, que propicie el abordaje de un problema con toda la amplitud y la sistematicidad derivadas de las necesidades de aprendizaje que tienen los cuadros, funcionarios y docentes;

- preparar a cuadros, funcionarios y docentes, para que logren ser agentes activos de su propia preparación y su autotransformación;
- desarrollar el trabajo científico- metodológico, la superación y la investigación a partir de planificar, ejecutar la introducción de resultados de investigación, que devengan en hilo conductor en las relaciones de los componentes de la actividad científico – educacional;
- gestionar la dirección de los procesos de calidad en las carreras (...) e institución;
- perfeccionar el sistema de control al proceso docente - educativo, el trabajo metodológico, gestión de los procesos de calidad, así como el sistema de información, y
- divulgación y exposición de las mejores prácticas derivadas de la actividad metodológica.

La contrastación realizada con los resultados obtenidos por Machado et al. (2015), pone de relieve la significación práctica y la actualidad de la temática en estudio e invita con una mirada prospectiva a proponer vías de solución científica innovadoras y contextualizadas al ámbito de la educación superior cubana.

Conclusiones

1. La valoración de los referentes teóricos permitió a los autores abordar el objeto en su perspectiva diacrónica y sincrónica, respectivamente. La indagación en los núcleos teóricos básicos puso de relieve las relaciones entre preparación de directivos académicos y gestión del trabajo metodológico. Se estudian las vías de preparación de directivos académicos orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico y se asume la superación profesional en sus diversas formas organizativas.
2. Se plantean, de manera sintetizada, el resultado de las indagaciones empíricas realizadas por los autores en el contexto de la UNAH y se determinan fortalezas y debilidades. Todo ello, se contrasta con estudios anteriores y se pone de relieve la significación práctica, la actualidad de

la temática en estudio y convoca a proponer vías de solución científica innovadoras y contextualizadas.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (26 al 30 de enero, 2015). Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora. (Conferencia). Congreso Internacional Pedagogía 2015. Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba.
- Álvarez de Zayas, C. M. (2002). La Pedagogía como ciencia o epistemología de la educación. La Habana, Editorial Félix Varela, 13 - 17.
- Añorga, J. et al. (1995). Glosario de Términos de la Educación Avanzada. La Habana. CENESEDA: Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. (Formato digital), 56.
- Añorga, J. (1999). Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: Educación Avanzada. Ciudad de La Habana, (s.n). (Formato digital).
- Capó, J.R. y López, A. (2014). Gestión de Procesos universitarios. Maestría en Educación Superior. Mayabeque, [s.n]. [Formato digital].
- Castro, O. (2007). La dirección de la superación de los maestros y profesores en la escuela. En Dirección, organización e higiene escolar. La dirección de la escuela. Parte I. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Chirino, V. (2002). Perfeccionamiento de la formación inicial investigativa de los futuros profesionales de la educación. (Tesis de doctorado). La Habana: Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, 16 - 58.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior (2018). Reglamento de Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior. Resolución No. 02/ 2018. La Habana, MES, 4 - 40.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior (2019a). Resolución Ministerial 140/2019. Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. La Habana: MES.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior (2019b). Informe final de la inspección total del MES a la UNAH. La Habana. [s.n]. [Formato digital], 1- 13.
- Díaz, M. (2020). Alternativa para el trabajo metodológico en la formación inicial pedagógica. (Tesis de doctorado). Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.

- Ferreira, M. (2013). Estrategia de superación profesional pedagógica para los Maestros de la Educación Primaria en Viana, Luanda - Angola. (Tesis de doctorado). La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), 9 -108.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, I. (2017). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior. Varona. Revista científico - metodológica, (64), enero - abril, 13p. [en línea]. Recuperado en <http://www.revista.varona.rimed.cu>, 1 - 13.
- Hidalgo, N. (2016). Estrategia pedagógica para la preparación de los profesores en la orientación de la construcción de textos escritos desde una perspectiva axiológica en la carrera de Estudios Socioculturales. (Tesis de doctorado). La Habana, Editorial Universitaria, [en línea]. Recuperado en <http://eduniv.mes.edu.cu>, 43 - 48.
- Jiménez, M. (2012). Propuesta metodológica para orientar la autorregulación del proceso de construcción de textos escritos en la escuela primaria. (Tesis de doctorado). La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), 10 - 42.
- Machado, E. et al. (26 al 30 de enero, 2015). El trabajo metodológico y los procesos de gestión de la calidad. Un reto actual en el perfeccionamiento de la Educación Superior. (Ponencia). En Memorias Pedagogía 2015. Congreso Internacional Pedagogía. Curso Pre - Congreso (21). Palacio de Convenciones. La Habana, Cuba, 11- 29.
- Mendoza, L. et al. (2000). Perfeccionamiento de las vías y métodos de la formación de valores en los niños. Informe de investigación. La Habana. [Formato digital].
- Miari, A. (1993). La preparación metodológica para las asignaturas prácticas de la carrera de Licenciatura en Educación en Construcción de Maquinarias. (Tesis de doctorado). La Habana, 59.
- Pérez, A.M. (2010). La preparación de los técnicos de cliente ligero. La Habana: Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”. (Formato digital), 1 - 10.
- Recarey, S. (2004). La preparación del profesor general integral de secundaria básica en formación inicial para el desempeño de la función orientadora. (Tesis de doctorado). La Habana, Instituto Superior Pedagógico “Enrique José Varona”, 13 - 47.
- Ruiz, O. L. (2005). Un Modelo de Innovación para el perfeccionamiento del Trabajo Docente Metodológico en la Educación Superior Cubana. (Tesis de doctorado). La Habana, Cuba, h. 8 - 22.
- Tristá, P. B. y Álvarez, V. Y. (2010). El Trabajo Metodológico en la Educación Superior. Un enfoque desde la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Revista Pedagogía Universitaria, 15 (4), 68.
- Universidad Agraria de La Habana (2015). Informe de autoevaluación con fines de acreditación. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. [Formato digital].

- Universidad Agraria de La Habana (2019^a). Plan de trabajo metodológico de la UNAH “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana. [Formato digital].
- Universidad Agraria de La Habana (2019b). Informe del cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. [Formato digital].
- Valiente, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. (Tesis de doctorado). Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 9 - 44.
- Vecino, A. F. (1986). Algunas tendencias en el desarrollo de la Educación Superior en Cuba. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación. Primera Reimpresión. 41 - 45.
- Vecino, A.F. (1997). La Educación Superior en Cuba. Historia, Actualidad y Perspectivas. Revista Cubana de la Educación Superior, 1 (17), 75 - 81.
- Venereo, N. (2014). Estrategia metodológica para el perfeccionamiento del trabajo docente – metodológico de las disciplinas del área contable de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Agraria de La Habana. (Tesis de Maestría). Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, 24 - 25.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA Y SU COMPROMISO CON LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS PÚBLICOS

- Jaime López Lowery - Máster en Gestión y Administración Pública, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Nicaragua, jaimelopez@unan.edu.ni
- Isaías Hernández Sánchez - Máster en Pedagogía con mención en Docencia Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua, Nicaragua, ihernandez@unan.edu.ni

Resumen

En este artículo se ofrece un panorama de las experiencias de los procesos de innovación en formación y capacitación a funcionarios públicos desarrollados en Nicaragua en el marco de cooperación entre el Estado y las Instituciones de Educación Superior. Principalmente, se destacan los resultados obtenidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua a lo largo de cinco años. Dentro de los principales resultados, se destaca la formación de más de 50 000 docentes capacitados en calidad educativa y en programas de formación profesional. Además, se han involucrado alrededor de 6 000 estudiantes universitarios en la campaña de acompañamiento pedagógico. Con instituciones del Estado, tales como la Corte Suprema de Justicia y el Ministerio de la Familia, se ha capacitado a más de 3 000 funcionarios en programas de formación continua y profesional relacionadas al acceso a la justicia y al servicio nacional de facilitadores judiciales. Asimismo, se ha capacitado a más de 130 funcionarios públicos en el Diplomado de Gestión Pública y Liderazgo.

Palabras clave

formación, funcionarios públicos.

Abstract

In these articles is offer an overview of the experiences of innovation processes in training and training public officials developed in Nicaragua, within the framework of cooperation between the State and higher education institutions. Mainly, the results obtained by the National Autonomous University of Nicaragua, Managua, over five years stand out. The main results include the training of more than 50,000 teachers trained in educational quality and professional training programs. In addition, around 6,000 university students have been involved in the pedagogical accompaniment campaign. State institutions, such as the Supreme Court of Justice and the Ministry of the Family, have trained more than 3,000 officials in continuing education and professional programs related to access to justice and the national service of judicial facilitators. Likewise, more than 130 public officials have been trained in the Diploma of Public Management and Leadership.

Key words

training, public officials.

Introducción

El presente artículo refleja las experiencias de los procesos de innovación en formación y capacitación a funcionarios públicos, que se han desarrollado en la República de Nicaragua, en el marco de la colaboración y armonización entre las instituciones del Estado y el Consejo Nacional de Universidades (CNU). En este sentido, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) ha asumido, con espíritu innovador y emprendedor, los desafíos y requerimientos que le impone la sociedad, tales como el desarrollo de los avances tecnológicos, científicos y culturales del mundo moderno y

globalizado en el que desea incursionar. Asimismo, mediante un programa de actualización profesional ha desarrollado la formación de funcionarios públicos, en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Humano del país.

Para tener una visión clara del desarrollo efectivo de esta formación, se toma como referente el proceso de articulación de los subsistemas de educación, el establecimiento de convenios con instituciones del Estado y la conformación de la Comisión Nacional para el Desarrollo Integral de la Buena Gestión Pública. En el artículo se realiza una breve caracterización del país, destacando resultados favorables, como parte de la implementación de estrategias de planificación nacional que han permitido al Estado Nicaragüense, presentar a la sociedad en general, resultados favorables en la reducción de la pobreza nacional y extrema, además del crecimiento real de la economía.

1. Nicaragua y su estrategia de planificación nacional

Nicaragua se encuentra en el istmo centroamericano y posee una extensión territorial de 130 73.5km². Es considerado el país de mayor extensión territorial en el istmo centroamericano. Su capital, desde 1852, es Managua, la cual es una de los 15 departamentos y dos regiones autónomas que posee.

De acuerdo al Informe Anual 2016, presentado por el Banco Central de Nicaragua, la población del país es de 6.3 millones de habitantes y el crecimiento real de la economía ha sido de 4.8% en el 2014 a 4.7% en el 2016, lo que ha favorecido la reducción sostenida de la pobreza. El nivel socioeconómico de la población se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Nivel socioeconómico de la población nicaragüense.

Nivel	Porcentaje	Características
Clase alta	1.1%	Profesionales con cargos gerenciales del sector público o privado o dedicado al sector agrícola y ganadería. Cuentan con comodidades en sus hogares y novedades tecnológicas.
Clase media alta	2.8%	Profesionales universitarios con cargos intermedios del sector público o privado.

Clase media	15.6%	Profesionales o técnicos del sector público o privado con cargos intermedios o gerenciales en empresas pequeñas o productores agrícolas o dueños de empresas pequeñas.
Clase media baja	25.6%	Poseen estudios de nivel secundaria completa o técnicos con cargos bajos de oficina, operativos y obreros calificados.
Clase baja	14.5%	Pueden tener estudios técnicos o secundaria completa con cargos en el sector informal de obreros calificados, en instituciones CNU o privadas, micro y pequeñas empresas.
Pobreza	29.8%	Pueden tener estudios de secundaria incompleta y primaria completa con cargos de obreros no calificados en trabajos domésticos, construcción, vigilancia o dueños de pequeñas parcelas para la producción.
Pobreza extrema	10.5%	Pueden tener estudios primarios completos o incompletos con cargos de vendedor/obrero ambulante o trabajos domésticos.

Fuente. Duriez (2016). Informe sobre la educación superior en Nicaragua 2010-2015. Proyecto Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA-UNIVERSIA).

Sin embargo, aunque el mayor porcentaje de la población, se encuentran en clase media baja y pobre, de acuerdo al informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nicaragua ha presentado avances significativos en el índice de desarrollo humano desde 1995, superando a Guatemala y Honduras. Asimismo, se confirma mediante el Informe Anual 2016 del Banco Central de Nicaragua que, durante el 2016, continuó siendo uno de los países con uno de los crecimientos económicos más dinámicos de Latinoamérica, presentando de esta manera, resultados macroeconómicos sólidos.

El Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) 2012-2016 se ha constituido para el país en un esfuerzo significativo por establecer una visión a largo plazo del desarrollo integral de los nicaragüenses, mediante una planificación nacional que ha integrado, de forma transversal, la formación del talento humano, así

como los procesos de producción y recursos con los que cuenta. Su principal objetivo es la reducción de la desigualdad mediante el aumento del combate de la pobreza, la reducción del gasto y el incremento de la inversión en los sectores sociales e infraestructura rural.

Dicho plan se construye bajo el consenso de actores clave de la población y tiene como antesala el Programa Económico Financiero (PEF) 2007-2010. En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo Humano establece para el logro de un país con estabilidad macroeconómica y cohesión social, tres pilares transversales que orientan los doce lineamientos que propone, los cuales se sustentan en el Modelo Cristiano, Socialista y Solidario del Poder Ciudadano. Estos son:

- desarrollo humano: contempla la formación de capacidades mediante la mejora en los sectores de salud y educación. Además, de garantizar la institucionalidad del Estado.
- educación y alfabetización: considerado fundamental para contribuir a la reducción de la pobreza y para crear posibilidades que fomenten el desarrollo sostenible de los nicaragüenses.
- capacitación y formación: constituye la formación profesional y la capacitación como factores decisivos para mejorar la eficiencia en la productividad laboral.

Los doce lineamientos estratégicos contemplan la continuidad de las políticas que han permitido la transformación del país desde el 2007. A saber:

- crecimiento económico y estabilidad macroeconómica con incremento del trabajo y reducción de la pobreza y desigualdad;
- fortalecimiento de la Gran Alianza entre trabajadores, los productores y el gobierno;
- política Exterior y Cooperación Externa soberana;
- integración centroamericana, unión de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de nuestra América (ALBA) y articulación latinoamericana y caribeña a través de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC);

- seguridad ciudadana y lucha contra el narcotráfico y el crimen organizado;
- desarrollo integral de la Costa Caribe;
- gestión pública participativa y democracia directa;
- el bien común y la equidad social de las familias nicaragüenses;
- ciencia, tecnología, innovación y emprendedurismo para la transformación del sector productivo priorizando la economía familiar, comunitaria y cooperativa y la soberanía y seguridad alimentaria;
- infraestructura social, de transporte, energéticos y productos para la transformación de Nicaragua, y
- la protección de la Madre Tierra, adaptación al cambio climático y gestión integral de riesgos ante desastres.

A su vez, los doce pilares comprenden el aseguramiento del respeto a la persona humana, como parte de su dimensión ética dentro de los espacios de lo moral y del bien común. En este sentido, el pilar Gestión pública participativa y democracia directa, se concibe como una línea estratégica para lograr un modelo de administración pública que garantice el desarrollo integral de la buena gestión en la entrega de servicios de calidad, calidez, eficiencia y transparencia mediante la participación activa de la población nicaragüense. Es por ello que se constituye la Comisión Nacional para el Desarrollo Integral de la Buena Gestión Pública. Entre sus funciones se pueden señalar:

- la aplicación de la Estrategia Nacional para el Desarrollo Integral de la Buena Gestión Pública;
- la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Integral para la Buena Gestión Pública
- el fomento de la participación de la sociedad en el control social a la gestión pública;
- la promoción de la colaboración interinstitucional en materia de la buena gestión pública, mediante la firma de convenios y acuerdos de colaboración, y
- la promoción de una educación en valores éticos que caracterice el ejercicio de las funciones de los servidores públicos y fundamentalmente priorizando las instituciones públicas.

2. Armonización del Estado con el Consejo Nacional de Universidades y desarrollo histórico del Instituto Nacional de Administración Pública de Nicaragua (INAP)

La educación superior nicaragüense se rige por lo establecido en la Constitución Política de Nicaragua y la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley 89). La Constitución Política de Nicaragua reconoce el derecho de todo nicaragüense a la educación y es en su Art. 125 en el que delega a las universidades y centros de educación técnica superior la función de formar recursos altamente calificados para el desarrollo de la sociedad nicaragüense. La Ley General de Educación, en su Título II, establece que el Sistema Educativo Nacional estará constituido por los siguientes Subsistemas:

- Educación Básica, Media y Formación Docente
- Educación Técnica y Formación Profesional
- Educación Superior
- Educativo Autónomico Regional de la Costa Caribe Nicaragüense (SEAR)
- Educación Extraescolar

El Consejo Nacional de Universidades (CNU) se encuentra constituido por diez universidades, de las cuales cuatro son públicas, dos son privadas comunitarias y cuatro son privadas subvencionadas. Este se constituyó como la institución rectora de la Educación Superior y fue creado el 05 de abril de 1990, mediante la entrada en vigencia de la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. De acuerdo al Informe de Rendición Social de Cuentas del CNU 2016, la matrícula ascendió a 120 305 estudiantes y una oferta total académica de 495, entre grado y posgrado.

El INAP fue creado por la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional mediante el Decreto No. 229 aprobado el 5 de enero de 1980. Como parte considerativa del decreto se señala:

- la necesidad de efectuar una reforma administrativa con el propósito de racionalizar sus funciones y hacer operativos los programas que establezca el sistema de planificación económica y social del país, y

- realizar la reforma administrativa enmarcada dentro del nuevo y revolucionario concepto de la Administración Pública: participación popular, honestidad, eficiencia, creatividad, adecuación a la realidad nacional y, flexibilidad para responder a las transformaciones que señale nuestro proceso.

Entre los objetivos del INAP se encontraban:

- la formación de recursos humanos;
- la orientación y regulación del desarrollo de la Administración Pública, y
- la investigación científica para el mejoramiento técnico de la Administración Pública; y
- la integración de la Administración Pública con las masas populares.

El Instituto dejó de funcionar, administrativamente, el 31 de diciembre de 1997, puesto que fue derogado por la Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del poder ejecutivo (Ley 290), publicado en La Gaceta No. 102 del 3 de junio de 1998, que estableció que todo el patrimonio del INAP, se transfería al Ministerio de Finanzas, el que sería administrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). De este, se reubicó a cuatro personas técnico-profesionales al Ministerio de Hacienda y Crédito público, lo que permitió la continuidad de la memoria histórica, técnico-administrativa y metodológica del extinto INAP.

Desde entonces, hasta el 2015, se desarrollan en el MHCP, desde la Oficina de Capacitación de la División Administrativo-Financiera, cursos de capacitación en dos áreas fundamentalmente:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Financiera y Proyectos de Inversión.

3. La UNAN-Managua y su contribución con la buena gestión pública

En 1982, la UNAN-Managua se constituye como institución independiente por Decreto No. 1036 de la Junta de Gobierno de Reconstrucción Nacional. Actualmente, en su Proyecto Institucional la UNAN-Managua se define como:

Una institución de educación superior de carácter público, que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; que aporta al desarrollo del país mediante la docencia e investigación con un carácter multidisciplinario, la educación permanente e inclusiva, la proyección social y la extensión cultural, en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso, justicia y en armonía con el medio ambiente. (p.2)

Su misión Institucional declara el compromiso de la formación de profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanística del mundo con capacidad de interpretación y sentido crítico, reflexivo y propositivo. Además, se visiona como una Institución de Educación Superior (IES) pública y autónoma de referencia nacional e internacional en la formación de sus profesionales y técnicos. Su matrícula total es de 39 900 estudiantes, distribuidos en 35 149 estudiantes de grado, 1 603 estudiantes de posgrado y 3 238 estudiantes de programas especiales.

Los principios bajo los cuales orienta su actuar son: la autonomía, libertad de cátedra, compromiso social, equidad, honestidad y transparencia, respeto a los derechos humanos, respeto a la diversidad, respeto al medio ambiente; así como la ética profesional, responsabilidad social e institucional, identidad institucional y sentimiento de pertinencia, tolerancia, solidaridad e identidad, cultura nacional y valores patrióticos.

En este sentido, ha desarrollado un programa de actualización profesional en el marco de colaboración y armonización entre todas las instituciones del Estado Nicaragüense. La ruta cronológica que ha desarrollado la UNAN-Managua para la formación de funcionarios públicos, se muestra en la figura 1.



Figura 1. Ruta cronológica de formación.

En varios anexos, se detallan los principales resultados obtenidos, en materia de formación en relación con:

- la articulación de los subsistemas de educación (Anexos 1, 2 y 3);
- otras instituciones del Estado (Anexo 4), y
- formación de funcionarios públicos (Anexos 5 y 6).

El Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), responde al cumplimiento de la Acreditación de los servidores públicos. Esta se constituyó en una tarea prioritaria. Se han capacitado a más de 650 funcionarios de más de 100 alcaldías del país. Las carreras y cursos ofrecidos se muestran en el Anexo 7.

La UNAN-Managua se plantea incrementar la formación de funcionarios públicos en los próximos años mediante un conjunto de programas (ver Tabla 2), los cuales fortalecerán a partir de sus resultados, un mayor posicionamiento e imagen institucional a nivel nacional en ese ámbito.

Tabla 2. Proyección de programas y resultados de la UNAN-Managua en relación con la formación de funcionarios públicos.

Programa	Resultado
Fortalecimiento del idioma inglés en educación media	Se capacitarán 120 maestros de secundaria rural y de INATEC.
Especialidad profesional en Gestión y Calidad Educativa	Se continúa con la especialización a 180 delegados departamentales y municipales del MINED.
Incorporación gradual de la enseñanza del idioma inglés en las escuelas de educación primaria	Se estima cubrir más de 5,000 escuelas en todo el territorio nacional.
Mejoramiento de las competencias en el conocimiento científico (MINED-CNU-INATEC)	Intercapacitación en línea con el concurso de los mejores profesores de las Escuelas Normales, universitarios y técnicos.
Consolidación del CNU como organismo que atienda las necesidades de formación de las instituciones de la administración pública.	Las universidades miembros atenderán los requerimientos de formación.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Conclusiones

Como resultado del análisis efectuado sobre la implementación de la estrategia de formación a funcionarios públicos, en pro de asegurar la eficiencia de la gestión pública, se pueden plantear las siguientes consideraciones.

- existe actualmente un alto reconocimiento del Estado nicaragüense a las capacidades de las IES miembros del CNU;
- se ha potenciado la identificación y compromiso de dichas instituciones con los objetivos, estrategias y metas del Gobierno, expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano;
- existe una creciente articulación de las instituciones del Sistema Educativo Nacional, superando limitaciones que impone su personería jurídica y que ha desarrollado sinergias de trabajo colaborativo en una lógica de unidad y complementariedad;
- se ha favorecido la innovación pedagógica, curricular y didáctica del Sistema Educativo;
- se ha ampliado la diversificación de la oferta educativa en función de los intereses nacionales, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Humano y Modelo de Gobierno
- se ha promovido el fortalecimiento de los valores éticos de los servidores públicos;
- la cultura organizacional ha favorecido el crecimiento de la sociedad nicaragüense;
- existe mayor pertinencia de la oferta educativa nacional, y
- la formación profesional y ciudadana se ha desarrollado a través de la educación a distancia virtual.

Por último, se considera que el CNU debe atender la formación y capacitación de los funcionarios públicos, mediante la oferta de programas de grado y posgrado que respondan a las necesidades del sector público.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (21 de enero, 1948). Constitución Política de Nicaragua. Gaceta No. 16. Managua, Nicaragua.
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (28 de marzo, 1958). Decreto No. 38, 25 de marzo de 1958 sobre la Autonomía Universitaria. Gaceta No. 73.
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (20 de abril, 1990). Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Ley No. 89. Gaceta No. 77. Managua, Nicaragua.
- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua (3 de junio, 1998). Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del poder ejecutivo. Ley 290. Managua, Nicaragua. Gaceta No. 102.
- Banco Central de Nicaragua. (2016). Informe Anual 2016. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_nic_anexo21.pdf
- Duriez, M. (2016). Informe sobre la Educación Superior en Nicaragua 2010-2015. Proyecto CINDA-UNIVERSIA.
- Organización de los Estados Americanos (2014). Observatorio de estrategias y mecanismos para una gestión pública efectiva. Nicaragua. Recuperado de <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/nicaragua/nicaragua.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. Recuperado de www.pndh.gob.ni/documentos/pndhActualizado/pndh.pdf
- PNUD (2015). Programa para el Desarrollo Humano. (2015). Informe de Desarrollo Humano 2015. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview-es.pdf
- PNUD (2016). Nicaragua. Informe de avances del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. Recuperado de <https://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-publications.../cr11323s.ashx>
- Tunnermann, C. (2008). La Educación Superior en Nicaragua. Avaliação (Campinas). Vol.13. No.2, 337-367. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772008000200006>
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua (2014). Estatutos-UNAN-Managua. Managua.

Anexo 1. Ministerio de Educación (MINED) y UNAN-Managua.

Programa	Resultados
Fortalecimiento de la calidad educativa en Nicaragua	43, 000 maestros capacitados 12 temáticas (pedagogía, didáctica, evaluación de aprendizajes, modelo de gobierno, valores universales de educación, ambiente y cambio climático y organización de la educación en Nicaragua, entre otros)
Fortalecimiento de las escuelas normales	Diagnósticos de infraestructura, competencias del personal, currículo, cultura organizacional
Desarrollo profesional docente	2100 profesores empíricos de secundaria (profesionales no docentes) ...se ha reducido del 53% al 5% en 5 años
Diagnósticos	7000 maestros de Matemática 7000 maestros de Lengua y Literatura sobre manejo de competencias y contenidos clave 7000 maestros capacitados en valores para la convivencia
Revisión curricular en todo el sistema educativo	Incluye todos los subsistemas de educación
Diplomado en Gestión y Liderazgo en la Educación	320 directores multiplicadores de 4,000 que se tiene como meta
Acompañamiento pedagógico	Efectuado desde 2015 6000 estudiantes universitarios acompañando a maestros de 1º, 2º y 3º para detectar necesidades de capacitación y rescatar estudiantes rezagados
Revisión curricular de las carreras de educación especial	Se hace en colaboración con MINED, UNAN-León y UNAN-Managua

<p>Fortalecimiento del idioma inglés en educación media</p>	<p>Se capacitaron a 536 profesores de inglés.</p> <p>Se capacitaron a 641 docentes de primaria en la modalidad regular con facilitadores de UNAN – Managua y UNAN – León en curso de inducción y certificaciones con las temáticas Manejo de clase (<i>Classroom Management</i>), Evaluación de los Idiomas (<i>Language assessment</i>), Planeamiento didáctico (<i>Lesson Planning</i>), metodología didáctica del inglés (<i>ELT-Methodology</i>).</p> <p>Se elaboraron cápsulas didácticas, video clases y teleclases</p> <p>Actualizada la Red de Investigadores Educativos de Nicaragua con nuevos integrantes de los subsistemas, para un total de 351 protagonistas entre asesores pedagógicos, docentes y estudiantes, en 7 sedes: Managua, Estelí, Matagalpa, Bluefields, Puerto Cabeza, Chontales, León</p>
<p>Fortalecimiento de la enseñanza de matemática y lengua y literatura para estudiantes de 10^{mo} y 11^{mo}</p>	<p>Se elaboraron cápsulas didácticas, video clases y teleclases</p> <p>Elaboración de temarios, material didáctico y guías para los exámenes de admisión de las universidades públicas (MINED, UNAN-León, UNI y UNAN-Managua)</p>
<p>Maestría en Formador de Formadores</p>	<p>Formación posgraduada de todos los maestros normalistas del país</p>

Anexo 2. Ministerio de Educación (MINED), Consejo Nacional de Universidades (CNU) y el Instituto Tecnológico Nacional (INATEC).

Programa	Resultado
<p>El Programa Educativo “Aprender, Emprender, Prosperar” nos convoca a:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Cambios de paradigma en materia de educación, asumidos por el Sistema Educativo Nacional, ante los retos y desafíos del siglo XXI. → Repensar los modelos educativos, la práctica docente-estudiante a partir de la concepción del nuevo ser humano, niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos que queremos, más emprendedor, innovador, líder y gestor de cambios en todos los escenarios de la vida. <p>Sus lineamientos estratégicos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Desarrollo Curricular → Formación Docente → Cultura emprendedora 	<p>MINED: Bloques pedagógicos de 1er-2do, 3ro-4to y 5to a 6to, de 7mo-9no y de 10mo a 11mo</p> <p>INATEC: Módulos de formación de toda la oferta académica</p> <p>CNU: Asignatura y Módulos de grado y posgrado</p> <p>16 mediadores/asesores pedagógicos y docentes nacionales (Equipos núcleos)</p>

Anexo 3. Instituto Tecnológico Nacional (INATEC) y UNAN-Managua.

Programa	Resultado
Continuidad en la formación de estudiantes provenientes en carreras profesionales de INATEC	Admisión de estudiantes provenientes de siete especialidades técnicas: Dibujo arquitectónico Agropecuario Programación Banca y finanzas Contabilidad Administración de empresas Mantenimiento industrial
Articulación INATEC-MINED-CNU	Homologación y coordinación de líneas de investigación entre los tres organismos
Programa de apoyo a la educación técnica y formación profesional (TECNICA)	Auspiciado por Unión Europea Diagnóstico de demandas de las empresas Formulación de 12 especialidades con metodología de competencias laboral Capacitación metodológica a docentes Universidades implicadas: UNAN-Managua, UNAN-León, UNA y UNI

Diplomado en Formación Docente	Dirigido a 28 profesores de INATEC Modalidad mixta (presencial y virtual) Planeamiento didáctico, evaluación de aprendizajes e investigación educativa
Escuelas municipales de Turismo	Colaboración entre CNU, INATEC, INIFOM, UNAN-Managua y las Alcaldías de los municipios de León, Granada, Rivas, San Juan del Sur y San Carlos de Río San Juan 3100 graduados de 2014-2016

Anexo 4. Corte Suprema de Justicia, OEA, Corte Centroamericana de Justicia, Ministerio de la Familia y UNAN-Managua.

Programa	Resultados
Diplomado del Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales	Ocho ediciones 1,200 graduados (operadores de justicia: jueces, secretarios de juzgados, policías, médicos forenses, entre otros)
Especialidad en Acceso a Justicia	Una cohorte. 50 graduados
Maestría en Acceso a Justicia	Se está finalizando una cohorte de 50 operadores de justicia (Jueces, Policías, Médicos Forenses, Secretarios de Juzgados)

Diplomado de amor para los más chiquitos	Capacitación de 400 maestros populares del MINED, MIFAM y UNAN-Managua
Capacitación del Código de Ética de los servidores públicos	Colaboración de la UNAN-Managua y la Oficina de Ética Pública de la Presidencia de la República. 1,500 capacitados
Innovación para el fortalecimiento de la enseñanza de matemática, lengua y literatura e inglés	Colaboración entre UNAN-Managua, UNI y Canal 6 de televisión nacional.

Anexo 5. Formación de funcionarios públicos (Comisión Nacional de Capacitación) .

Programa	Resultados
Capacitación para la ejecución presupuestaria	61 funcionarios públicos, ejecutado por MHCP.
Capacitación en Proyectos de Inversión	42 funcionarios, ejecutados por el Ministerio de Infraestructura y Transporte (MTI) y el MHCP.
Capacitación en tecnología y comunicación	60 funcionarios públicos, ejecutado por UNA y CNU
Diplomado en Gestión Pública y Liderazgo	250 funcionarios públicos de 50 instituciones del Estado capacitados en temas de: Liderazgo organizacional, Planificación estratégica y gestión del cambio, Gestión pública, Gestión de la calidad (Modalidad por encuentro (presencial y virtual) Se desarrollan conferencias magistrales por funcionarios del Estado, designados por la Presidencia de la República

Maestría en Gestión Pública	40 graduados (Financiado por el MHCP, para sus funcionarios).
Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría	50 graduados en dos cohortes, financiadas por instituciones públicas
Maestría en Administración Pública Políticas Públicas y Desarrollo Local	50 graduados en dos cohortes, financiadas por instituciones públicas
Maestría en Derecho de los trabajadores	23 graduados, financiada por instituciones públicas
Maestría en Derecho Procesal Civil	31 graduados, financiada por instituciones públicas

Anexo 6. Universidad Abierta en Línea (UALN).

Descripción del programa
Ampliación de oferta educativa nacional, mediante el desarrollo de un modelo abierto de educación a distancia virtual
Proyecto nacional para elevar el nivel cultural de los protagonistas
Impulsar la cultura emprendedora
Fortalecimiento de la economía del conocimiento
26,836 estudiantes inscritos en carreras de técnico superior, licenciaturas, cursos libres, cursos de mediadores pedagógicos

<p>Diplomado en Gestión Administrativa y Financiera de los gobiernos locales</p>	<p>Planificado para 450 funcionarios del equipo de dirección (alcaldes, vice alcaldes y secretarios) de las alcaldías de los 153 municipios del país. Se desarrollaron siete módulos:</p> <p>Planificación desde las prioridades nacionales y municipales</p> <p>Seguimiento y Evaluación a los resultados de nuestro trabajo en el desarrollo económico y social del municipio</p> <p>Gestión Administrativa, Liderazgo, Organización y articulación para lograr la eficiencia en el trabajo municipal</p> <p>Modelo de Alianzas Público-Privadas, Inversiones y Emprendimientos</p> <p>Gestión financiera en los gobiernos locales, desde nuestro Gobierno revolucionario</p> <p>Uso de las tecnologías en la gestión municipal</p> <p>Calidad de la Comunicación para promover los avances en el desarrollo de nuestros municipios</p>
--	---

Anexo 7. Carreras y cursos ofrecidos al Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM).

- Curso libre de Informática
- Curso libre de Ética y Valores
- Diplomado en Derecho Municipal
- Técnico Superior en Ingeniería Civil con mención en Topografía
- Técnico superior en Administración de Empresas
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Administración Tributaria Municipal
- Medio Ambiente y Cambio Climático
- Administración de Servicio Municipal
- Finanzas Municipales
- Planificación Municipal
- Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas
- Licenciatura en Derecho

LA EVALUACIÓN PROSPECTIVA Y LA SABERMETRÍA EN LA TOMA DE DECISIONES DE DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA

- Elme Carballo Ramos - Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, elme@unica.cu
- Omar Acevedo Mayedo - Máster en Eficiencia Energética, Profesor Asistente, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, acevedo@unica.cu
- Edianny Carballo Cruz - Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, edianny@unica.cu

Resumen

El estudio de los indicadores de calidad desde las bases de datos elaboradas, a partir de los controles y evaluaciones internas y externas, los estudios documentales y los instrumentos aplicados a estudiantes, profesores, egresados y empleadores constituyen premisas importantes para medir el saber en la gestión de la calidad y realizar análisis de tendencias y prospectivos para la toma de decisiones de directivos universitarios. Para ello, nos proponemos como objetivo del artículo identificar una secuencia de pasos metodológicos de evaluación prospectiva, utilizando la sabermetría como herramienta para la toma de decisiones de directivos en la gestión de la calidad de la calidad en una institución educativa.

Palabras clave

evaluación prospectiva, sabermetría, aseguramiento y mejora de la calidad.

Abstracts

The study of quality indicators from the databases developed, from internal and external controls and evaluations, documentary studies and instruments applied to students, professors, graduates and employers are important premises for measuring knowledge in the management of the quality and carry out trends and prospective studies to specify the way forward in the creation and operation of the capacities for quality assurance and continuous improvement. For this purpose, we propose the objective of the work: to identify a sequence of methodological steps of prospective evaluation, using knowledge as a tool for the assurance and continuous improvement of quality in an educational institution.

Key words

prospective evaluation, knowledge, assurance and quality improvement.

Introducción

El estudio de los indicadores de calidad desde las bases de datos elaboradas, a partir de los controles y evaluaciones internas y externas, los estudios documentales y los instrumentos aplicados a estudiantes, profesores, egresados y empleadores constituyen premisas importantes para medir el saber en la gestión de la calidad y realizar análisis de tendencias y prospectivos para la toma de decisiones de directivos universitarios.

Cuba no ha estado aislada de la manera tradicional de realizar la gestión universitaria, a pesar de los cambios y avances gestados en la educación superior. En tanto que, las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas han realizado esfuerzos para alcanzar certificaciones e implementar sistemas

de gestión de calidad, a fin de implementar, de manera efectiva, políticas y acciones encaminadas a mejorar la satisfacción en los estamentos internos y externos. Los planes de mejora en la mayoría de los casos están dirigidos a superar las debilidades detectadas en un momento dado, por tanto, superarlas significa alcanzar los indicadores establecidos para ese instante y no para avanzar a escenarios futuros con metas superiores. Es cierto que en algunos casos se tiene en cuenta las estadísticas obtenidas y su trazabilidad, pero no hay análisis sistemático para evaluar como proyectar el desempeño individual y colectivo y su influencia en la categoría de acreditación a certificar en el futuro y como además se lograrían niveles de satisfacción superior de los actores internos y externos implicados y sobre todo, de la sociedad en su conjunto.

Lo anterior, no ha sido del todo acertado desde la perspectiva de que en la gestión universitaria es necesario pasar del significado tradicional del término calidad como evaluaciones externas y acreditaciones hacia una concepción integral, de tal forma que todas las actividades universitarias deben estar dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes involucradas, y en particular, de la sociedad, garantizando la pertinencia y excelencia de la universidad como institución.

Por su parte, la sabermetría es una herramienta que favorece a los estudios prospectivos y no es más que el análisis a través de evidencias objetivas, específicamente, a través de estadísticas, cuyo fin es medir las actividades y comportamientos que suscitan en el desempeño. El término es derivado del acrónimo SABR, el cual hace referencia la Sociedad de Investigación del Beisbol Americano, según sus siglas en inglés (Society for American Baseball Research), entidad que fue fundada por Davids (1971). Pero el termino sabermetrics no fue acuñado sino hasta 1980, cuando Bill Games hizo referencia al mismo a través de uno de sus escritos sobre beisbol conocidos como Baseball Abstracts. La sabermetría bien pudiera aplicarse a la evaluación de IES, diseñando indicadores saberométricos para ponderar desempeño individual y colectivo en los resultados a alcanzar.

La evaluación institucional constituye una función, y al mismo tiempo, un proceso fundamental de la gestión universitaria; es una herramienta que no solo pretende crear condiciones para mejorar la calidad, sino también se convierte en un medio para generar acciones necesarias tendientes a la acreditación. Por tanto, no debe constituir una medida externa a la institución, sino una necesidad de la misma para lograr el mejoramiento de los procesos

universitarios, donde la participación de la propia comunidad es un factor determinante. Debe ser valorada además como un proceso continuo, integral y participativo que permita identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante una información relevante, cuyo resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones para buscar el mejoramiento de la calidad del objeto evaluado.

La calidad está muy vinculada con el mejoramiento institucional y se requiere para ello de evaluaciones pertinentes, tanto a nivel institucional como de procesos, subprocesos específicos y programas. En consecuencia, ha sido imprescindible que las IES se planteen la necesidad de autoconocerse, de autoevaluarse y de autorregularse para hacer que su funcionamiento sea más racional y situarse, paulatinamente, en mejores condiciones para alcanzar la excelencia académica; valorar como se están empleando sus recursos y saber si están respondiendo con sus resultados a las expectativas de los beneficiarios directos de la sociedad. Para ello, nos proponemos como objetivo del trabajo identificar una secuencia de pasos metodológicos de evaluación prospectiva, utilizando la sabermetría como herramienta para la toma de decisiones de directivos en la gestión de la calidad de la calidad en una institución educativa.

Desarrollo

El estudio del futuro mediante la prospectiva es un tema de actualidad en la cual muchas organizaciones se preparan para afrontar el futuro que viene o para construir el suyo propio.

De esta manera, es importante mencionar las diversas corrientes del estudio del futuro; en este caso, se ha tomado en cuenta la metodología de prospectiva estratégica, desarrollada por Godet (2000).

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados.

Las gerencias utilizan cada vez más la llamada sabermetría para tomar decisiones. El concepto no significa más que el uso de nuevas estadísticas para predecir con mayor precisión el desempeño. No se trata de menospreciar a las estadísticas tradicionales, sino integrar nuevas herramientas que dependan más

de las valoraciones del talento individual y colectivo y las transformaciones que se deben producir en el contexto y que ayuden a saber realmente cuál será su valor para la sociedad.

Es necesario conocer la relación entre estadísticas tradicionales y saber métricas; las primeras, describen el pasado con exactitud, mientras que las segundas, usan las herramientas a disposición para predecir el futuro con la mayor precisión posible.

La sabermetría, en el caso que nos ocupa, es cómo influyen las estadísticas y desempeños individuales y de los colectivos universitarios en la gestión y aseguramiento y la mejora continua de la calidad, ponderando el quehacer académico y científico de forma integral y proyectando el impacto y las transformaciones que puedan lograrse en la institución y sociedad.

Los estudios realizados por Almuñías y Galarza (2012), son referencias en el análisis que realizamos. Al respecto señalan dichos autores que la calidad en la educación superior es un concepto complejo y relativo, plural e históricamente determinado, dado su carácter multidimensional. Se comporta además, como un término referencial que permite establecer comparaciones respecto a patrones o estándares previamente consensuados, en cuya interpretación intervienen diversos factores. La calidad de la educación superior está vinculada fundamentalmente con la eficiencia y la eficacia de los resultados y no solo debe considerar las funciones académicas, sino también los estudiantes, el personal, la infraestructura, el equipamiento, los recursos y la gestión universitaria, entre otros. Significa además progreso, transformación y un adecuado nivel de satisfacción de las demandas individuales, colectivas, institucionales y en general de la sociedad, lo cual exige una evaluación sistemática de los procesos universitarios, práctica aún no consolidada en muchas IES.

El concepto de evaluación desde el punto de vista global, se aplica a todo el proceso educativo y tiene en cuenta algo más que el proceso de enseñanza-aprendizaje. La evaluación no es solo un instrumento imprescindible de ayuda para detectar lo que está ocurriendo en un centro educativo, sino que avizora lo que se necesita mejorar. Como señala Ruiz (1998), “es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar la acción educativa”. La evaluación se estima además como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia la mejora

continua, mediante el cual verificamos, entre otros aspectos, los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. Adquiere sentido óptimo en la medida que comprueba la calidad y posibilita el perfeccionamiento del objeto evaluado. Ello destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación, no evaluar por evaluar, sino para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la calidad de los procesos.

En la actualidad, una parte de los sistemas de evaluación Institucional se centran solamente en constatar el cumplimiento de parámetros o estándares preestablecidos, que no consideran el futuro proyectado para la IES y para sus procesos particulares (estados factibles de alcanzar). Por tanto, son sistemas de carácter reactivo, lo cual se refleja, posteriormente, en las insuficiencias que contienen los planes de mejora. Estas limitaciones abren un espacio a la evaluación prospectiva.

El análisis prospectivo se puede utilizar en una IES si se desea evaluar brechas entre el estado actual y la visión diseñada, convirtiéndose en este caso en una herramienta útil para desarrollar un proceso de evaluación institucional. Esta función evaluativa de la prospectiva nos conduce a responder a las interrogantes ¿cómo estamos en el presente con relación a la visión diseñada, alineada a los estándares de calidad que debemos alcanzar?, ¿cómo percibimos la realidad actual, cuáles son sus principales características y las barreras que nos limitan acercarnos a esa visión, utilizando la sabermetría como una herramienta que nos aporta el análisis de las tendencias y nos proporciona nuevos estadísticos o aspectos a considerar para alcanzar el futuro deseado?, ¿cómo podemos lograr una mayor convergencia, utilizando la sabermetría para proyectar y como influir desde el desempeño individual y colectivo en las metas y estándares de calidad a lograr para el aseguramiento y la mejora continua de la calidad?.

Al revisar a diferentes autores, la toma de decisiones de directivos en la gestión de la calidad universitaria se relaciona con el desarrollo de habilidades para el aseguramiento de la calidad, que se expresa por el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de gestión para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos, con la implicación de los actores internos y externos de la organización. Entre estas actividades se encuentran la medición sistemática, la comparación con estándares, el seguimiento de los procesos y aquellas asociadas con la realimentación de la información. Mientras que la mejora continua de la calidad a su vez es otro aspecto importante en la toma de decisiones y se

concreta al analizar la manera y las formas en que se gestionan los procesos dentro de una organización, se analizan, revisan y realizan adecuaciones para minimizar los errores, mantener las fortalezas y desarrollar las potencialidades-oportunidades.

A partir de la publicación de la monografía de Almuñás y Galarza (2012), asumimos y adaptamos el proceder metodológico recomendado para la evaluación prospectiva, utilizando la sabermetría como herramienta para la toma de decisiones de directivos en la gestión de la calidad de la calidad en una institución educativa, que contempla los siguientes pasos:

En la metodología propuesta se distinguen los siguientes pasos principales:

- a. Análisis de los resultados y tendencias de las estadísticas actuales de los indicadores del plan estratégico y estándares instituidos en el patrón de calidad.
- b. Definición de los indicadores saber métricos para el aseguramiento y mejora continua de la calidad, teniendo en cuenta las metas y transformaciones a lograr en los procesos universitarios, en la acreditación de programas y de la institución, y el impacto que se produce en la sociedad.
- c. Planificación y organización del proceso de evaluación prospectiva en correspondencia con los indicadores y estándares instituidos y saber métricos identificados y convenidos para la satisfacción de actores internos y externos.
- d. Identificación de la brecha existente entre los resultados obtenidos y el futuro deseado y factible de alcanzar lo diseñado.
- e. Propuesta de estrategias que favorezcan la construcción del futuro planificado.
- f. Socialización de los resultados de la evaluación prospectiva.
- g. Seguimiento y evaluación del impacto de las estrategias implementadas.

A continuación, revisaremos brevemente las estadísticas utilizadas en la actualidad en correspondencia con los estándares instituidos en el patrón de calidad y las saber métricas más importantes que deben ser utilizadas además en la gestión de la calidad institucional, con una descripción de por qué y para qué las utilizan las gerencias de los diferentes colectivos académicos y científicos.

Resultados alcanzados

Analizamos, la visibilidad de la producción científica en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA) a través de un diagnóstico de la situación actual, que se expresa en los Anexos 1 y 2, mientras que teniendo en cuenta el criterios de expertos en un taller con énfasis en aprender haciendo, en procesos de reflexión-acción-reflexión y ruptura de paradigmas, elaboramos un imaginario de estadísticos saber métricos articulado al índice de visibilidad del conocimiento que pueden relacionarse con los procesos universitarios, con la acreditación y como impactan en el desarrollo de la sociedad, que se expresan en el Anexo 3.

Si asumimos en el Anexo 1, el índice de relación con mayor crecimiento de un año a otro de 2012-2017 (es igual a 1.52 en 2017) y a partir del 2019 (el 1er año a tener en cuenta para la reacreditación de UNICA para el 2023), calculamos el crecimiento que deben experimentar las publicaciones, entonces en el 2023 se alcanza un total de 1890 publicaciones, si tomamos el índice promedio de 1.1 se proyecta en 2023 un total de 375. Al dividir el total de publicaciones de los últimos 5 años proyectados de 2019-2023 entre el número de profesores potenciales (según los cálculos realizados por la Dirección de Ciencia y Técnica (DCT) de la UNICA, teniendo en cuenta las categorías docentes en el 2018 es de 676 (expresado en el Anexo 2), lo que indica que el pronóstico del índice de publicaciones acumulado de los últimos 5 años en el 2023 es respectivamente de 7.170 y 2.315. Considerando el claustro equivalente-número de publicaciones de 676 por años, entonces el índice de publicaciones sería de 5.0. A partir de entonces, podemos comparar los cálculos realizados con lo instituido en el reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) para la categoría de excelencia se establece un índice de publicaciones igual o superior a 2 por profesor equivalente en los últimos cinco años a nivel de institución. Mientras que para las carreras debe ser igual o superior a 3; para las maestrías y doctorados igual o mayor a 4 y 5 respectivamente.

Todo ello permite intencionar la alternativa a seguir y valorar, sistemáticamente, las acciones a realizar para lograr el crecimiento y resultados esperados, enfatizando en desempeños particulares de los actores implicados.

Los estadísticos saber métricos identificados en el Anexo 3, articulados al índice de visibilidad del conocimiento, permite trazar un grupo de estrategias integrales para lograr un desempeño eficaz y eficiente de profesores,

departamentos y grupos de investigación, que debe ser monitoreado desde los diferentes procesos universitarios y colectivos académicos y científicos, con la participación del nivel estratégico y táctico de dirección para el aseguramiento y la mejora continua de la calidad y alcanzar estándares de excelencia en los procesos y subprocesos interrelacionados e impactar y satisfacer los implicados internos y externos de los programas y la institución. Además, se facilitan y se direccionan las valoraciones a realizar para conocer las transformaciones que se proyectan y es posible ponderar el desempeño individual y colectivo para alcanzar los estándares de calidad instituidos, alineados a las metas de la planificación estratégica.

Como estrategia principal, es preciso ponderar los estadísticos sabermétricos en publicaciones científicas y de paso contar con el accionar y evaluación sistemática de los procesos y subprocesos universitarios, áreas y colectivos académicos y científicos, logrando una aproximación al desarrollo de las siguientes estrategias específicas, identificadas por los expertos convocados:

- cada doctor y al menos el 50% de los másteres deben producir y publicar un artículo anual como autor principal;
- cada proyecto de investigación en ejecución debe producir y publicar al menos dos artículos científicos en el año después del 1er año de ejecución;
- el 30% como mínimo de los trabajos de culminación de estudios y trabajos de cursos de pregrado y 80% de las tesis de postgrado concluidas en el año deben contribuir a la solución de problemas derivados de las necesidades y oportunidades emanadas del desarrollo institucional, local, territorial, nacional e internacional y en esa misma magnitud, producir y publicar artículos científicos en el año por los tutores y estudiantes implicados;
- el trabajo científico metodológico derivado de los colectivos docentes en las diferentes instancias debe producir y publicar a nivel de disciplinas y colectivos de años un artículo científico anual y a nivel de carreras y departamentos docentes, dos publicaciones en el año, y
- los colectivos de carreras, el comité académico de los programas de postgrado, los grupos de trabajo científico, los departamentos docentes y centros de estudios deben planificar, controlar y evaluar en lo individual

y colectivo como se logra el número de artículos necesarios a publicar en el año para alcanzar índices de excelencia en cada carrera, programa de postgrado y en la institución para mantener una producción sostenida para la acreditación en el 2023.

Conclusiones

En la actualidad en la toma de decisiones por los directivos el aseguramiento y mejora de calidad se direcciona, fundamentalmente, a superar las debilidades detectadas en un momento dado y no, para alcanzar metas futuras de los planes estratégicos, alineados al cumplimiento de los estándares de calidad de las instituciones y programas de educación superior.

La evaluación prospectiva y el uso de la sabermetría como herramienta permite evaluar el comportamiento individual y colectivo y su influencia para alcanzar metas y estándares en escenarios futuros.

El análisis de las estadísticas tradicionales de publicaciones permite hacer un análisis tendencial y pronosticar posibles comportamientos futuros para alcanzar estándares de calidad superiores en el 2023 en la UNICA.

La identificación de un imaginario de estadísticos saber métricos permite realizar una valoración integral desde diferentes procesos, áreas y subprocesos universitarios, que favorecen a mayor nivel de exigencia en el monitoreo del desempeño y a la definición de estrategias desde una evaluación prospectiva para la toma de decisiones en el aseguramiento y mejora continua de la calidad en escenarios futuros.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J.L. y Galarza, J. (2012). Prospectiva, planificación estratégica y evaluación institucional en las instituciones de educación superior. Monografía. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, La Habana, Cuba.
- Davids, B. (1971). Society for American Baseball Research. [En línea]. Recuperado de <http://sabr.org/>
- Díaz – Canel, M. (13 de febrero, 2012). La universidad y El desarrollo sostenible: una visión desde Cuba”. (Conferencia Inaugural). Universidad 2012. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior. Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba.

Godet, M. (2000). Cuadernos Lips. (en línea). Recuperado de http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/cajadeherramientas_godet.pdf

Junta Nacional de Acreditación – JAN (2018). Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la educación superior (SEAES). La Habana, Cuba.

Ruíz, J. M. (1998). Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez - UNICA (2018). Informe de balances semestrales y anuales de ciencia e innovación. Dirección de Ciencia y Técnica (DCT), Ciego de Ávila, Cuba.

Anexo 1. Estadísticas de publicaciones de la UNICA.

Artículos publicados por grupos						Índice de relación por años
Año	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Total	
2012	40	39	46	72	197	-
2013	26	41	49	46	162	0.82
2014	34	38	37	117	226	1.4
2015	25	62	74	93	253	1.13
2016	28	32	57	62	154	0.61
2017	20	73	127	14	234	1.52
Sub total	153	212	263	390	992	Prom = 1.1
2018*	24	32	91	18	165	
Proyecciones						
2019					257-355	
2020					282-539	
2021					310-819	
2022					341-1244	
2023					375-1890	
Sub total					1565-4847	
Total						

* Los datos corresponden al 1er. semestre del año. Tomado de los registros de la Dirección de Ciencia y Tecnología, UNICA.

Anexo 2. Claustro de la UNICA en el 2018 y proyección de publicaciones.

Claustro	Según RR HH x Factor de ponderación	Claustro potencial-proyección de No. publicaciones
Titular	132 x 1	132
Auxiliar	253 x 1	253
Asistente	367 x 0,75	275
Investigadores	16	16
Misiones exterior	29	
Jubilados	52	
Profesores a Tiempo parcial	193	
Total	1042	676

Fuente: Registros de la Dirección de Ciencia y Tecnología, UNICA.

Anexo 3. Aproximación de estadísticos sabermétricos articulado al índice de visibilidad del conocimiento que pueden relacionarse con los procesos universitarios, con la acreditación y como impactan en el desarrollo de la sociedad.

Estadísticos actuales del patrón de calidad	Imaginario de Estadísticos sabermétricos	Descripción
<p>Índice de publicaciones (IP)= No. de artículos publicados en revistas vs. Grupos (NAPRg) / Cdad de docentes potenciales del claustro (CDPC)</p>	<p><i>Índice de Visibilidad del Conocimiento (IVC)=</i> [NAPRg + Ponencias en eventos científicos(PEC) + Libros(L) + Publicaciones Internas Pregrado(PIpreg) + Publicaciones Internas Postgrado(PIposg) + Tesis Socializadas Pregrado(TSpreg) + Tesis Socializadas Postgrado(TSpostg) + Premios(Pr)] / Cdad de docentes potenciales del claustro (CDPC)</p>	<p>El índice de visibilidad del conocimiento propio revela la producción académica y científica de cada profesor, investigador y colectivo y cuanto aporta cada cual a los procesos universitarios, a la obtención de una categoría de acreditación de los programas y de la institución en un período dado. En definitiva, indica el comportamiento de la movilización de los conocimientos en los diferentes procesos universitarios y cómo se contribuye en lo individual y colectivo al aseguramiento y a la mejora continua de la calidad.</p> <p>Particular análisis merece el aporte de los doctores y maestrantes, así como los profesores por categoría docentes, ello facilita al diseño de estrategias a seguir para alcanzar los estándares exigidos.</p>
	<p>IVC / PI -Índice de Visibilidad del Conocimiento (IVC) vs. Proyecto de Investigación (PI)</p>	<p>Se mide la eficacia y eficiencia de cada proyecto y sus participantes a través del IVC y cuánto aporta a: la formación de pregrado, la producción de artículos científicos, a la formación de especialistas, de maestrantes y doctorados, a la extensión universitaria, a la utilización del financiamiento asignado.</p>

<p>IVC / NOD - Índice de Visibilidad del Conocimiento (IVC) vs. Necesidades y Oportunidades del Desarrollo (NOD) a nivel empresarial(NODe), local-municipal(NODI), territorial-provincial(NODt), nacional(NODn) e internacional(NODi)</p>	<p>Se valora el aporte IMC a la solución de problemas que se expresan en las necesidades y en el aprovechamiento de las oportunidades que articulan con las NODe, NODI, NODt, NODn e NODi.</p>
<p><i>Índice de Reconocimiento Científico de artículos publicados (IRCap) =</i> [Artículos publicados con Factor de impacto (APfi) / NAPRg] + Citas de artículos publicados (Cap) / NAPRg]</p>	<p>Reconocimiento del profesor investigador por el impacto y uso de sus publicaciones.</p>

Anexo 4. Aproximación de estadísticos saber métricos articulado al índice de visibilidad del conocimiento que pueden relacionarse con los procesos universitarios, con la acreditación y como impactan en el desarrollo de la sociedad.

Estadísticos actuales del patrón de calidad	Imaginario de Estadísticos saber métricos	Descripción
<p><i>Índice de publicaciones (IP)= No. de artículos publicados en revistas vs. grupos(NAPRg) / Cdad de docentes potenciales del claustro (CDPC)</i></p>	<p><i>Índice de Visibilidad del Conocimiento (IVC)= [NAPRg + Ponencias en eventos científicos(PEC) + Libros(L) + Publicaciones Internas Pregrado(PIpreg) +Publicaciones Internas Postgrado(PIposg) + Tesis Socializadas Pregrado(TSpreg) + Tesis Socializadas Postgrado(TSpostg) + Premios(Pr)] / Cdad de docentes potenciales del claustro (CDPC)</i></p>	<p>El índice de visibilidad del conocimiento propio revela la producción académica y científica de cada profesor, investigador y colectivo y cuanto aporta cada cual a los procesos universitarios, a la obtención de una categoría de acreditación de los programas y de la institución en un período dado. En definitiva indica el comportamiento de la movilización de los conocimientos en los diferentes procesos universitarios y cómo se contribuye en lo individual y colectivo al aseguramiento y a la mejora continua de la calidad.</p> <p>Particular análisis merece el aporte de los doctores y maestrantes, así como los profesores por categoría docentes, ello facilita al diseño de estrategias a seguir para alcanzar los estándares exigidos.</p>
	<p><i>IVC / PI -Índice de Visibilidad del Conocimiento (IVC) vs. Proyecto de Investigación (PI)</i></p>	<p>Se mide la eficacia y eficiencia de cada proyecto y sus participantes a través del IVC y cuánto aporta a: la formación de pregrado, la producción de artículos científicos, a la formación de especialistas, de maestrantes y doctorados, a la extensión universitaria, a la utilización del financiamiento asignado.</p>
	<p><i>IVC / NOD - Índice de Visibilidad del Conocimiento (IVC) vs. Necesidades y Oportunidades del Desarrollo (NOD) a nivel empresarial(NODe), local-municipal(NODl), territorial-provincial(NODt), nacional(NODn) e internacional(NODi)</i></p>	<p>Se valora el aporte IMC a la solución de problemas que se expresan en las necesidades y en el aprovechamiento de las oportunidades que articulan con las NODe, NODl, NODt, NODn e NODi.</p>
	<p><i>Índice de Reconocimiento Científico de artículos publicados (IRCap)= [Artículos publicados con Factor de impacto(APfi) / NAPRg] + Citas de artículos publicados (Cap) / NAPRg]</i></p>	<p>Reconocimiento del profesor investigador por el impacto y uso de sus publicaciones.</p>

LO QUE DEBE SABER EL DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA UNIVERSITARIA

- Leovigildo Rojas Hernández – Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, leorojas55@ucpejv.edu.cu
- Roberto Arango Hoyos – Doctorado en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor A. Pineda Zaldívar, Cuba, robertojosearango hoyos@gmail.com
- Sampaio Ginga Giengue – Dirección Municipal de Educación, Luanda, República de Angola, sampaioginga@hotmail.com

Resumen

Potenciar la actividad científica educacional en las Instituciones de Educación Superior además de una necesidad impostergable para el desarrollo universal, es una su razón de ser, por lo que significa colocar a las ciencias en el centro de la solución de los problemas sociales. Este artículo constituye un modesto aporte a este propósito, que a partir de las experiencias y estudios de los autores, se presenta con una propuesta de los núcleos teóricos esenciales para el tratamiento de los contenidos necesarios a considerar en la formación de directivos para la gestión de esta actividad en las instituciones universitarias. La propuesta se sustenta en estudios realizados del desarrollo de la actividad científica en estas instituciones, sus características y los factores que la condicionan, los que se constituyen en contenidos necesarios en la preparación de los directivos para gestionarla, de tal modo que logren su mejoramiento y en consecuencia, el desarrollo institucional, a partir de los logros de la universidad desde las posiciones de las ciencias. En su base están también los resultados obtenidos con la investigación realizada en una tesis doctoral que propone una estrategia de preparación de los profesores en la actividad científica educacional.

Palabras clave

gestión universitaria, actividad científica educacional, preparación de los directivos.

Abstracts

Boosting educational scientific activity in Higher Education Institutions, in addition to an urgent need for universal development, is the *raison d'être* of these institutions, which means that it places science at the center of solving social problems. This work constitutes a modest contribution to this purpose, which, based on the experiences and studies of the authors, is presented with a proposal of the essential theoretical nuclei for the treatment of the necessary contents to consider in the training of managers for the management of this activity in university institutions. The proposal is based on studies carried out on the development of scientific activity in these institutions, its characteristics and the factors that condition it, which constitute necessary content in the preparation of managers to manage it, so that they achieve its improvement and consequently, institutional development based on the achievements of the university from the positions of the sciences, at its base are also the results obtained with the research carried out in a doctoral thesis that proposes a strategy for the preparation of professors in educational scientific activity.

Key words

university management, educational scientific activity, management training.

Introducción

El mundo actual presenta nuevos desafíos para la comunidad internacional. Es lento el crecimiento económico global, se intensifican las desigualdades sociales y el medio ambiente es cada vez más afectado, aun cuando no todos lo asumen como una verdad irrefutable, sí lo es desde la clara concepción de la Agenda 2030 (2015), para el desarrollo sostenible, que se aprobó por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Referido a este periodo convulso se le concede particular importancia a lo señalado por el expresidente de Ecuador Rafael Correa, al decir que no estamos en una época de cambios, sino frente a un cambio de época. Es por ello que continuar con los mismos patrones ya no es una opción para el desarrollo y en este cambio de paradigma, las Instituciones de Educación Superior (IES) juegan un papel determinante, por su incuestionable aporte en la solución de los problemas de la sociedad a partir de las investigaciones científicas, visto desde la innegable relación Educación - Sociedad, todo lo que depende de una excelente gestión universitaria.

Es de interés destacar que los problemas globales provocan cambios económicos, técnicos, científicos, culturales, ideológicos y políticos, que plantean a los directivos y profesores exigencias crecientes con vistas a cumplir la responsabilidad social que se le ha encomendado. Todo ello obliga, cada vez más, al estudio y la solución de los problemas de ese contexto por medio de la actividad científica educacional.

En consecuencia, con estas ideas se pronunció la Tercera Conferencia Regional de Educación Superior (CRES-2018), efectuada en Córdoba, Argentina. Referido a ello el Ministro cubano de Educación Superior, José R. Saborido (2020), en el Congreso internacional “UNIVERSIDAD 2020 planteó:

(...) contribuiremos al seguimiento de los Lineamientos y Objetivos del Plan de Acción de la CRES 2018 con sus metas, estrategias y recomendaciones orientadas a fortalecer el papel de la educación superior como factor de transformación social y como parte del sistema educativo, y en la formación docente, en la diversidad cultural, en la internacionalización e integración regional, en la investigación científica y la innovación como motores del desarrollo humano. (p. 5)

De tal modo que es en el mundo académico y científico de las IES de hoy -un importante contexto- donde se deben producir cambios importantes para la transformación de la sociedad, desde los 17 Objetivos y 169 metas de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Esto no se lograría sin la intervención de una gestión de la actividad científica sustentada en los conocimientos y habilidades necesarias por parte de los que dirigen dichas instituciones.

En estos empeños está la universidad actual, la que requiere del mejoramiento

continuo de su gestión, y a través de esta, dirigirla hacia los planteamientos de la Agenda y el logro de los objetivos propuestos, donde la elevación de la calidad educacional es su fin esencial para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

Sin embargo, no ha estado siempre la gestión universitaria en el centro y preocupación de estas instituciones, pero hoy día sí se habla de ella y su perfeccionamiento, así como de la comprensión de que es el pilar fundamental en que se asientan las aspiraciones de la estructura directiva, los docentes y los estudiantes de la nueva universidad.

Lo expuesto hasta aquí permite ratificar que a partir de esas reflexiones se puede confirmar la necesidad de la actividad de investigación e innovación en la universidad actual, lo que está en los supuestos de intervención de este artículo, pero no desde la propia actividad en sí, sino, desde el contenido de la preparación que deben recibir los directivos para gestionarla.

Desde esta perspectiva es conveniente entonces referir algunas consideraciones más actuales de la preparación de los directivos, lo que está en la base de lo que se pretende exponer, pero también se incluyen ideas esenciales de la gestión, en particular, de la gestión de la actividad científica educativa, para finalmente llegar al contenido de la formación de los directivo para gestionar ese proceso a cualquier nivel de una IES.

Breves consideraciones sobre la gestión en las Instituciones de Educación Superior

El desarrollo del conocimiento de las teorías de la dirección o gestión en la educación en Cuba, ha tenido mayor relevancia desde finales del siglo XIX y en los inicios del siglo XX; sus avances conducen a enfoques basados en el contexto educacional y en particular, de las Ciencias Pedagógicas.

En este sentido, investigadores y estudiosos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), la dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), el Ministerio de Educación Superior (MES), el Centro de Perfeccionamiento de la Educación superior (CEPES) y otras instituciones, han profundizado en la sistematización de los estudios precedentes y han elaborado nuevas concepciones con relación con los núcleos esenciales de la dirección como ciencia en el campo de la educación.

Aun cuando no existe consenso en el contenido y la denominación de esta ciencia para referirse a la dirección de las organizaciones, y en particular, las del ámbito educativo, sí se aprecia como términos comunes los de dirección, administración, gestión o gerencia educativa, que aquí se asume siguiendo las tendencias más actuales, y sustentado en que no se han encontrado diferencias significativas en su contenido, el concepto de gestión, y en nuestro caso, referido a las IES, como gestión universitaria.

Las referencias de considerar en el centro de la dirección o gestión a la conducción de los procesos, y el asumir las funciones generales ya estandarizadas desde el siglo pasado, de planificación, organización, ejecución y control, en un sistema bien concebido, ya se constituye en un hecho casi general para definir a ese término.

Almuñías et al. (2011), señalan que la gran mayoría plantean que: “la dirección o gestión es un proceso que integra en un sistema las funciones generales de planificación, organización, ejecución o mando y control conducentes al logro de los objetivos, misión o razón de ser de las organizaciones” (p. 11).

Por su parte, Valle et al., (2015) expresan que la dirección en educación es una ciencia y en su objeto de estudio se encuentran los procesos de dirección que se llevan a cabo en los diferentes niveles de la estructura. Estos son definidos como:

La sucesión dinámica de fases o etapas por las que transitan los esfuerzos coordinados entre dirigentes [personas y grupos de personas que hacen cumplir lo establecido por el SNE] y colaboradores [personas y grupos de personas que colaboran con los dirigentes] (...), con el fin de lograr objetivos de significación social. (s/p)

Lo expuesto hasta aquí permite fundamentar, la importancia y necesidad de incluir en la definición a lo que constituye las esencias de los procesos que tienen lugar para el logro de los objetivos: las funciones de dirección, así como la significación de dar respuesta a las exigencias de la sociedad con toda su dinámica, en estrecha relación de lo interno y externo en la gestión de estas instituciones.

Estas reflexiones conducen directamente a asumir en este trabajo como gestión universitaria a la definición de Galarza y Almuñías (2010) sobre la gestión universitaria:

Proceso que favorece, en lo posible, el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus [procesos universitarios] para que operen y se desarrollen de forma coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales y para lo cual asume, como funciones, la planificación, organización, ejecución y control. (p. 23)

Se considera como procesos universitarios al de enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros. En resumen, está presente en la definición, lo referido a la relación de la gestión con la sociedad, donde se destaca el proceso de investigación entre los principales, convirtiéndose una necesidad su gestión en la formación de los directivos universitarios.

Consecuentemente con todo lo referido anteriormente, se hace necesario un cambio en la actuación de los directivos hacia la actividad científica, de manera que se mejore su desempeño y contribuya a dar respuesta a los problemas y las exigencias de la sociedad, desde la visión de asumir al hombre y su formación integral como el recurso más importante del que se dispone para lograrlo.

Desde esta perspectiva, resulta necesario que estén preparados para incentivar, estimular e integrar la actividad científica al resto de los el procesos universitarios. Se precisa entonces tratar a la preparación como concepto, el cual ha sido objeto de diversos puntos de vista por muchos autores, y no siempre desde una misma perspectiva. Por un lado, existen los que la abordan como proceso; otros, como resultado en el desarrollo alcanzado por la personalidad, mientras que algunos asumen las dos posiciones.

¿Qué se entiende por preparación y preparación para la actividad científica educacional?

Etimológicamente, el Diccionario Cervantes (Alvero, 2016), en sus acepciones de la preparación, la asume como “acción y efecto de preparar/arreglo o disposición de las cosas en provisión de alguna labor ulterior” (p. 58). Por

su parte, el diccionario Everest (2003), registra la palabra preparación como “la acción y el efecto de preparar o prepararse, de prevenir o desarrollar a un sujeto para una acción o para un fin determinado” (p. 296).

Según estas definiciones, de lo que trata es de desarrollar en el directivo conocimientos y habilidades para que se guíe y oriente en la gestión de la actividad científica educacional. En este artículo, se asume la explicación más genérica del término y se utiliza como proceso y como resultado de ese proceso.

Se asume a la preparación en un sentido amplio, que puede incluir la formación, la superación y capacitación. En los seminarios del Ministerio de Educación en Cuba, MINED (1979), se registra que la preparación: “comprende todas las actividades programadas donde el profesor adquiere los elementos necesarios para desarrollar su trabajo, colectivos e individuales encaminados a perfeccionar experiencias de avanzada junto a los logros de la ciencia y la técnica” (p. 5).

Gore (1998), señala que:

(...) son acciones planificadas de forma sistemática, con carácter sistémico, para el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores, en el puesto de trabajo, a partir de necesidades de los individuos y que deben corresponderse con las principales metas y políticas de la organización. (p. 68)

Álvarez (1999), visualiza a la preparación desde lo más general, que es lo social, hasta llegar al individuo en su puesto de trabajo y señala:

Una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. De ese modo, el concepto preparación expresa el problema, punto de partida de la ciencia pedagógica y categoría de la misma (p.14).

Un punto de vista de referencia son los estudios que se realizaron en la Universidad de Ciencias Pedagógicas de la Educación Técnica y Profesional referidos a la preparación de la reserva de cuadros (directivos) al considerarla Portela (2014), como “el proceso pedagógico dirigido al desarrollo personal de la reserva, en correspondencia con las exigencias sociales a su futuro desempeño profesional, que se expresa como resultado y se distingue por su carácter contextualizado, personalizado y sistémico” (p. 26).

También fueron consultados estudios de otros autores, que lo abordan como una configuración de la personalidad y realizan el análisis del término como integración de recursos personalológicos, que constituyen referentes fundamentales al trabajo y lo operacionalizan a partir de dimensiones que contemplan la personalidad de directivos y docentes.

Como se puede apreciar, es bien complejo el estudio de la preparación y, sobre todo, el tomar una sola posición en relación con el concepto, por cuanto hay dos enfoques esenciales: uno, el asumirla desde lo externo al proceso de formación de las personas, en este caso, el proceso pedagógico, y la otra, verla desde la formación en sí, de la personalidad. Sin embargo, se considera para los propósitos de este trabajo, asumirla como se produce en la realidad de la práctica pedagógica, en la que un proceso implica el desarrollo del otro; por lo tanto, se integran en uno solo.

De tal modo que la ejecución del proceso pedagógico tiene como fin último el desarrollo de la personalidad, pero son inseparables; el primero, tiene lugar y su movimiento está determinado por el del segundo, por lo que estudiarlo de manera integral como se produce en la realidad educativa, es también una opción, aun cuando es realmente complejo; es por ello que se va a asumir a la preparación como proceso, en general.

Al hacer un resumen de las ideas esenciales manifiestas en la sistematización realizada de este concepto se aprecia que se realizan actividades, cuyo contenido es el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores; la forma de realizarla no debe ser espontánea, sino, planificarlas, programarlas, que se deben atender las necesidades individuales y colectivas, y que se realizan, con un propósito determinado, las que en consecuencia se consideran como regularidades de la definición del concepto preparación.

Es difícil atender todas estas características esenciales, pero con la intención de responder a los intereses de este trabajo, a esas regularidades se debe agregar el fin específico de la preparación, que en este caso es la actividad científica educacional (ACE).

En una aproximación a la definición de la preparación para la ACE, los autores la definen como el proceso planificado de actividades permanentes y sistémicas para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores que garanticen el desempeño de los directivos para la actividad científica educacional, de

acuerdo con las necesidades individuales y colectivas, en correspondencia con las exigencias sociales.

Sin embargo, al estudiar en específico a la ACE para la elaboración más consecuente de este concepto, se parte esencialmente de los estudios de Escalona (2008), especialista del tema y dedicada a esta actividad por muchos años en Cuba, que la considera desde lo más general en los niveles institucionales. Esta autora refiere la importancia de la ACE para impulsar los procesos de cambio educativo que permiten elevar la calidad de la educación, y que se estructura a partir de programas, proyectos de investigación, desarrollo o innovación y experiencias pedagógicas de avanzada realizados por el personal pedagógico, las escuelas y otras instituciones y organismos vinculados a la educación.

Los autores de este trabajo concuerdan con la misma en su definición más específica, cuando la concibe como: “(...) el sistema de acciones para la gestión de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación en el sector educacional” (p. 45).

Del mismo modo cuando señala que:

(...) se han determinado cuatro componentes de la actividad científica educacional: la investigación educativa organizada en programas y proyectos a ciclo completo, la educación de postgrado, la gestión de la información científica y la socialización, publicación y reconocimiento de los resultados de investigación. (p. 45).

Se considera entonces que la preparación para la actividad científica educacionales es un proceso estratégico de desarrollo de la actuación profesional de directivos y profesores de instituciones y organismos vinculados a la educación para perfeccionar la investigación educativa, la educación de postgrado y la gestión de la información científica, la socialización e introducción de los resultados de investigación, en correspondencia con las exigencias sociales, con vistas a impulsar los procesos de cambio educativo que permiten elevar la calidad de la educación.

El contenido necesario en la preparación del directivo para la gestión de la actividad científica universitaria

En función de precisar los contenidos a incluir en la preparación de los directivos para esta actividad, es necesario volver a ella y sobre todo, a su definición con otras miradas más recientes. Al respecto, se considera la definición de Chirino et al. (2009):

La actividad científica es el proceso de búsqueda intencional de nuevos conocimientos, con un carácter organizado, planificado y sistémico que, mediante un grupo de etapas concatenadas desde el punto de vista lógico y dialéctico, conducen a la producción de nuevos conocimientos y su integración en sistemas conceptuales. Sus funciones principales son describir, explicar, predecir y transformar la realidad. (p. 1)

De igual modo, se coincide con estos autores cuando aseguran también que la actividad científica se desarrolla mediante el proceso de la investigación, que en Cuba es declarada como función del profesional de la educación, lo que le confiere importancia en el proceso de formación inicial y permanente de este profesional, considerando los desafíos que deberá enfrentar en el ejercicio de su profesión.

Se debe destacar que la declaran como función del profesional de la educación, es decir, inherente a la actividad del profesor, por cuanto no se puede ignorar, que es el profesor un investigador por naturaleza, tal y como el insigne educador cubano Varona (1984) del pasado siglo: “el maestro debe conocer los métodos de investigación, para enseñar a aplicarlos, porque el hombre es un perpetuo investigador, consciente o inconsciente. Conocer es una necesidad primordial como nutrirse” (p. 430).

No debe verse como una función aislada de su quehacer diario, sino que es la vía fundamental del éxito de su desempeño profesional, imbricado en las diferentes funciones que realiza. De esta forma contribuye al auto perfeccionamiento del profesor o profesora, a la elevación de la motivación profesional y la efectividad del proceso pedagógico, lo que redundará en su calidad, vista en el egresado, el cual debe satisfacer las necesidades y demandas sociales, así como ser capaz de proyectar su propio desarrollo.

Lamentablemente, no es la función investigativa la más atendida por los directivos y los propios profesores, al contrario, es la más afectada y no siempre es vista como parte del trabajo cotidiano de los docentes, y peor todavía no están, ni se sienten preparados para realizarlo.

En línea con las ideas expresadas se encuentra el planteamiento de Chirino et al., (2009):

A los profesionales en ejercicio hay que proporcionarles por diferentes vías de la educación postgraduada y en la propia escuela, la capacitación y superación que les permitan desarrollarse profesionalmente con éxito, al mismo tiempo que debe irse perfeccionando el proceso de formación inicial de los futuros profesionales de la educación en las Universidades Pedagógicas. (p. 11)

Desde esta visión y en consecuencia con el objetivo de este trabajo, es preciso afirmar que la preparación del directivo para su gestión y contribución a la función investigativa del profesor, es una prioridad de la educación, y exige de la inclusión de la ACE en los objetivos de su formación, la superación y capacitación continua.

Entonces para preparar a los directivos para la actividad científica, vale la pena atender esta interrogante ¿Cuál es el contenido de esa preparación?, Desde esta perspectiva, para armar una propuesta de preparación de los directivos en la ACE, se deben integrar las ideas ya asumidas hasta aquí, en función de tomar una posición que responda a lo que debe saber y hacer el directivo para lograr una gestión eficiente.

Un conjunto de factores condiciona dicha preparación, justo lo que se necesita en el caso de los directivos con el propósito de lograr buenos resultados y elevar la calidad de la educación. Al respecto, vale señalar lo que plantea Chirino et al. (2009):

Por ello, puede plantearse que la actividad científica en la escuela está condicionada por múltiples factores, dentro de los que se consideran como relevantes la política científica que organiza y es generadora de la Actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica; la cultura científica, que se desarrolla en el centro de educación que moviliza los recursos materiales

y humanos en función de resolver los problemas de la educación desde posiciones científicas y éticas, así como la competencia investigativa que deben desarrollar los profesionales de la educación para alcanzar las metas de calidad desde posiciones fundamentadas científicamente y mediante los métodos adecuados para ello. (p. 40)

Se concuerda con lo planteado por estos autores, que consideran tres de ellos como relevantes; la política científica, la cultura científica y la competencia investigativa; estos son los que determinan en los resultados de esta actividad: la política, como guía del quehacer en las escuelas para desarrollarla; la cultura es esencia, le da significado a las personas de su necesidad para el desarrollo institucional, y las competencias, recursos necesarios para realizarla.

Resultan antecedentes de este trabajo los estudios de Ginga (2019), sobre la preparación de los profesores para la ACE, cuando la define como un proceso planificado de actividades sistémicas y permanentes que desarrollan individual o colectivamente a los profesores, a partir de la política científica vigente en el país, que marca el desarrollo de su cultura científica mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y valores que propician la elevación de la competencia investigativa, puesta de manifiesto en el resultado de su desempeño en la actividad científica educacional para elevar la calidad de la educación secundaria técnica y profesional.

De los análisis efectuados a partir de las reflexiones anteriores y de esta definición en particular se asumen a estos tres factores que condicionan la ACE, como contenidos imprescindibles para la preparación de los directivos en función del rol que a cada uno le corresponda en la gestión de esa actividad, y no solo eso, sino como una condición necesaria en su propia formación.

Por otra parte, siguiendo las ideas expresadas por ese autor se asume una definición de cada uno de esos factores, y apoyado en los estudios de Chirino (2005), y Chirino et. al, (2009), permiten profundizar en ellos y detallar sus componentes.

Política científica: está constituida por aquellos lineamientos estatales y regionales que se plasman en leyes y normas jurídicas, reglamentos y otros documentos que rigen el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, de acuerdo con el proyecto de sociedad que se construye, en consonancia con la Agenda 2030 y los niveles alcanzables de desarrollo económico y social

sustentable, en un período de tiempo determinado. Ello considerando los siguientes componentes:

- las normativas y leyes nacionales y locales sobre el estado de la ciencia, tecnología e innovación, y su proyección hacia la educación superior;
- las principales problemáticas existentes en las ramas de la ciencia en la institución y la localidad;
- la estructura de la ciencia y la tecnología a nivel nacional y en el entorno económico social de la localidad, y
- las relaciones interinstitucionales para establecer alianzas de cooperación con los sectores económicos y sociales.

Cultura científica: vista como el conjunto de valores y normas asociados a la investigación, el método científico y la metodología, los que se integran en el comportamiento profesional comprometido, como modo de actuación de los directivos, profesores y estudiantes de las IES. La cultura integra en lo individual y lo colectivo, la motivación, las expectativas y la interpretación de la política científica, con la que está interrelacionada. Considera los siguientes componentes:

- motivación hacia la actividad científica: recursos psicológicos que estimulan, sostienen y orientan el comportamiento exitoso en la actividad científica educacional. Receptiva a los resultados de investigaciones y vinculación a proyectos investigativos para la solución de problemas;
- expectativas en su desempeño en la investigación educativa: se refiere a las perspectivas en torno a su rol, dominio, participación y resultados de la ACE;
- valores y vivencias afectivas vinculadas a la ACE: significación y satisfacción al participar en esta actividad, conservación de su autoestima y la expresión de sus sentimientos y ánimo favorables a la satisfacción por la actividad, y
- valores y cualidades de personalidad vinculados al desempeño en la actividad científica educacional: actuación honesta, humilde, perseverante, oportuna y comprometida con los deberes y derechos en la ACE.

Competencia investigativa: resulta un complejo sistema de conocimientos, habilidades y valores que se integran en el desempeño profesional durante la actividad docente, considera los procedimientos metodológicos y el compromiso, a partir de la cultura y la política científica en el entorno socio económico de cada institución. Incluye los siguientes componentes:

- conocimientos correspondientes a la investigación y su integración al proceso docente-educativo: conocimientos de la metodología de la investigación, la gestión de la información científica y la socialización de resultados de investigación;
- organización del conocimiento para dar solución a los problemas que se presentan: búsqueda intencional de nuevos conocimientos con sentido lógico y dialéctico;
- habilidades de investigación: se refiere al dominio de acciones y operaciones que se desarrollan, a partir de los conocimientos de investigación y que propician establecer estrategias, con aplicación de la metodología de la investigación educativa, o la propia de especialidades técnicas que desarrollan en la institución educativa;
- valores asociados a la investigación; se refiere entre otros, a la honestidad, humildad, perseverancia compromiso social en el marco de la ACE, y
- valoración crítica de la literatura científica: se refiere a la sistematización y profundización del desarrollo lógico del conocimiento científico de las ciencias que han estudiado el objeto, la valoración crítica y honesta de lo estudiado.

En el presente trabajo, se consideró pertinente agregar otros componentes para el contenido de la preparación de referencia, a partir de los estudios acerca de competencia y habilidades investigativas de Castellanos (2013) y García y Addine (2016):

- exploración y determinación de problemas investigativos: se refiere a la búsqueda de problemas a partir de dificultades de la práctica social, implica el dominio de la observación de la realidad histórico-social, el análisis de diferentes fuentes de información, identificación de la contradicción dialéctica, y conformación del marco teórico, dominio de la información obtenida, e identificar la situación contradictoria y la redacción del problema científico;

- planificación del trabajo investigativo: se centra en el diseño de la investigación, que comprende la elaboración del diseño teórico y metodológico, precisión de la novedad científica y las contribuciones;
- justificación del problema, tareas y marco teórico general: posición filosófica adoptada, teorías de referencia, sistema categorial y los procedimientos metodológicos, con las principales acciones debidamente argumentadas;
- ejecución del proyecto de investigación planificado: implica utilización adecuada de métodos y técnicas de investigación, desarrollo de las tareas, tener presente el diseño elaborado; en particular, el problema científico, el objeto de estudio, el campo de acción, los objetivos, la hipótesis, preguntas o idea a defender, las tareas y su relación con los métodos y técnicas seleccionadas, así como, la Integración de técnicas cuantitativas y cualitativas de procesamiento de datos-interpretación y generalización de la información obtenida y evaluación crítica de los resultados;
- presentación de forma escrita de los resultados de la investigación: se refiere a la elaboración del informe escrito de la investigación, utilización del lenguaje científico con claridad y logicidad, y empleo de las normas de presentación;
- comunicar y defender resultados del trabajo investigativo: se refiere a la posibilidad de presentar los resultados del trabajo en diferentes escenarios defendiendo sus posiciones, con el dominio científico y metodológico de los resultados y procedimientos seguidos en la investigación, así como la presentación en eventos y actividades científicas del centro educativo o el territorio, y
- recomendar estrategias para la introducción de resultados: aborda la introducción de resultados a la práctica social, en función de dar respuesta a las exigencias de la sociedad. Incluye la planeación de estrategias desde el sistema de trabajo de la institución de los resultados de la investigación, seguimiento de la aplicación y retroalimentación de los resultados.

De este modo se puede resumir que todos los elementos anteriores desarrollados a partir de los tres factores que condicionan la ACE son la política científica, la cultura científica y las competencias investigativas, los cuales se constituyen en el contenido a considerar en un proceso de preparación de directivos, para que

alcancen una eficiente y eficaz gestión de la ACE en las IES.

En esos contenidos se incluyen conocimientos, habilidades y valores de la investigación, de la gestión de la información, introducción y socialización de resultados y de algún modo, estos deben estar presentes en la formación de postgrado, que es el otro componente de la ACE, lo que permite ser consecuente con los presupuestos de referencia en este trabajo.

Conclusiones

El estudio de los referentes teóricos y la propia práctica educativa en diferentes contextos permiten confirmar sin duda, la significación de la actividad científica educacional como proceso clave en el desarrollo de las IES, y en su determinación, en sus aportes a la solución de los problemas de la sociedad, y lo que es aún más importante, que esta se sustenta en el desarrollo de los recursos humanos.

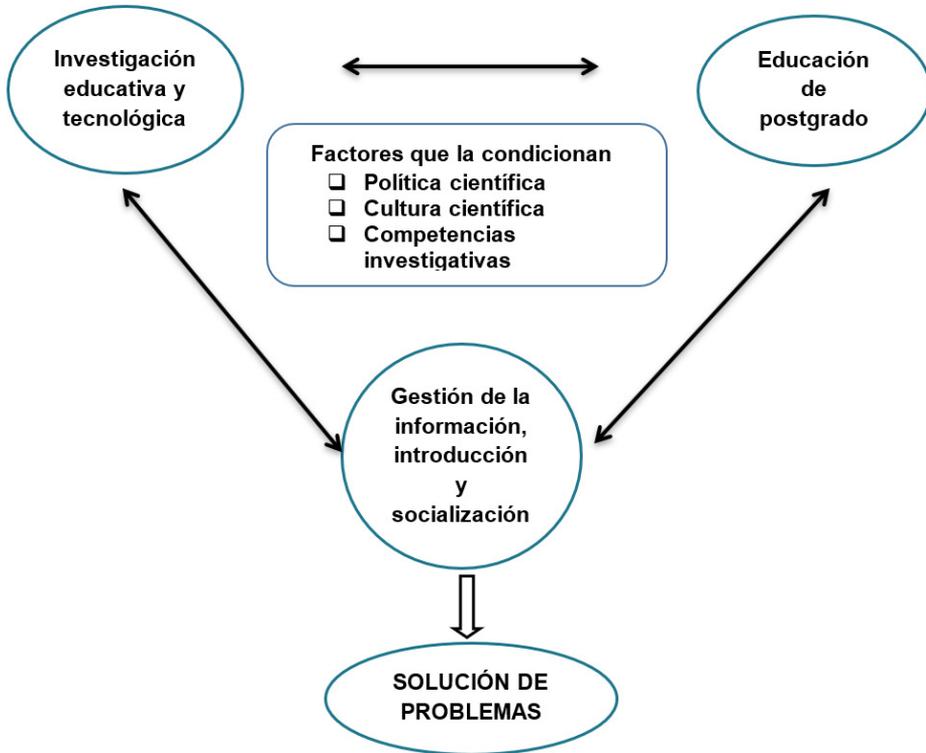
Se asume entonces que la preparación de los directivos para la ACE es una opción indispensable para la gestión de esta actividad, que es a su vez, proceso sustantivo de las IES y determinante en el cumplimiento de su responsabilidad social en la solución de los problemas de la sociedad.

A partir de los estudios realizados en los componentes de la ACE, y en particular, en los factores que la condicionan para su desarrollo, se identificaron los contenidos necesarios para el proceso de preparación intencionada de los directivos, de manera que responda a las exigencias individuales y sociales, y permita elevar la calidad de la educación. Estos contenidos se sintetizan en la política científica, la cultura científica y las competencias investigativas, en los que se deben integrar aspectos esenciales de componentes de la ACE, como la investigación, la gestión de la información, introducción y socialización de resultados.

Referencias bibliográficas

- Almuíñas, J.L., González, R., Morales, B. y Capote, M. (2011). El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: Una perspectiva en construcción. Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior. Recuperado de <http://revistas.mes.edu.cu>
- Álvarez, C. (1999). La escuela en la vida. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Alvero, F. (2016). Cervantes Diccionario Manual de la Lengua Española. (Tomo II). La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Chirino M. V. et al. (2009). Actividad científica e investigación educacional en la escuela. Curso 39. Pedagogía2009. La Habana, Cuba: Educación Cubana.
- Chirino, R. M. (2005). La formación inicial investigativa en los institutos superiores pedagógicos. Sistema de alternativas metodológicas, La Habana: Editorial Academia.
- Diccionario Everest. Diccionario de la Lengua Española (2003). La Coruña, España.
- Escalona, E. (2008). Estrategia de introducción de resultados de investigación en el ámbito de la actividad científica educacional. (Tesis de doctorado). ICCP, La Habana.
- Galarza, J. y Almuíñas, J.L. (2010). Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Ginga, S. (2019). La preparación de los profesores del subsistema de la Enseñanza Secundaria Técnico Profesional para la actividad científica educacional en el municipio Luanda. (Tesis de doctorado - Predefensa). UCPEJV, La Habana, Cuba.
- Gore, E. (1998). La educación en las empresas. Argentina: Editorial Garnica.
- Ministerio de Educación - MINED (1979). Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores. Cuba.
- Portela, O. (2014). Estrategia pedagógica para la preparación de la reserva de cuadros de los centros politécnicos. Una experiencia en el municipio Boyeros. (Tesis de doctorado). UCPHAPZ, La Habana.
- Saborido, R. (2020). Conferencia Inaugural. XII Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2020”. Ministerio de Educación Superior. MES, La Habana.
- Valle, A. et al. (2015). Dirección en educación. (Impresión digital). La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. UCP: “Enrique José Varona”. Facultad de Superación: “Fulgencio Oroz”.

Anexo 1. Componentes de la Actividad Científica Educativa.



Fuente: Rojas, L. Arango, R. y Ginga, S. (2019).

LO QUE DEBE SABER Y HACER UN DIRECTIVO UNIVERSITARIO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

- Dalia Herrera Serrano - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, daliahs@ucpejv.edu.cu
- Sergio José Sánchez Cabrera - Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos, Profesor Auxiliar, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, sergiosc@ucpejv.edu.cu

Resumen

Mucho ya se ha hablado y escrito sobre la necesidad que existe en el contexto de las instituciones educativas cubanas, en particular, la Universidad pedagógica, del desarrollo de procesos de autoevaluación y evaluación, protagonizados por directivos, profesores, estudiantes y la comunidad científica en general, con el objetivo de que la misma pueda autoevaluar su propio desempeño y gestionar desde adentro hacia fuera los procesos de evaluación universitaria, que les permita la oportuna toma de decisiones y en relación directa con esto solicitar, la acreditación de carreras, programas de maestrías, doctorados tutelares, curriculares, y de la propia institución universitaria. Todo esto permite conocer por dónde se mueven las concepciones más contemporáneas acerca de los procesos de evaluación institucional y de acreditación universitaria, y poder así enrumbar los caminos hacia la excelencia educacional. De ahí que el objetivo de este trabajo es valorar qué deben saber y saber hacer los directivos universitarios en relación con la gestión de la evaluación institucional; de manera que se convierta en una mejora continua de su desempeño.

Palabras clave

autoevaluación, evaluación institucional, acreditación, gestión.

Abstract

A lot of things has already been spoken and written about the need that The Educational Cuban Institutions, specially the Pedagogical of Science University have in the development of their own processes of self-evaluation and evaluation, for leading, teachers, students, and the scientific community in general, in the goal that the managing of the process of self-evaluation would be their own acting, that happens from their Inner context to their outer part promoting out the processes of university evaluation, that facilitates the opportunity of taking decisions in their own request, due to the accreditation of careers, program of masteries, doctorates, and the own university institution as such. In this way they know more about new contemporary conceptions of these processes that guide the institutional process of evaluation and like this the University accreditation, so that it can pave the way towards the educational excellence. In this way; the objective of this work deals fundamentally to value what must the managers of an institution should know to make the university community aware in regards to the institutional evaluation; so that it becomes an endless process of improvement of all its actions and activities.

Key words

self-evaluation, Institutional Evaluation, accreditation, management.

Introducción

En el contexto de las transformaciones que se desarrollan en las Instituciones de Educación Superior (IES) pedagógicas cubanas, se hace necesario el desarrollo de procesos de autoevaluación, protagonizados por los mismos implicados en el cambio educativo en este nivel, dígame: directivos, profesores, estudiantes, y la comunidad científica, con el objetivo general de que la misma

pueda autoevaluar su propio desempeño, que les permita la oportuna toma de decisiones y en relación directa con esto solicitar, la acreditación de carreras, programas de maestrías, doctorados tutelares, curriculares, y de la propia institución universitaria.

Una mirada desde la Dirección Científica Educativa, permite a los directivos de nuestra Universidad Pedagógica, conocer por dónde se mueven las concepciones más contemporáneas acerca de los procesos de evaluación institucional y de acreditación universitaria, y poder así enrumbar los caminos hacia la excelencia educativa. Las IES con pedagógicas cubanas se incorporaron tarde a estos mecanismos y la búsqueda de la calidad ha sido el tema, preocupación y meta expresados en planes nacionales e institucionales en los últimos años. La necesidad de lograr una mayor calidad de los procesos y resultados de la educación ha sido también una inquietud planteada cada vez con mayor intensidad. En el marco de los esfuerzos por alcanzar la excelencia educativa, en las IES se erigen los procesos de evaluación y acreditación como un mecanismo para fomentar la calidad.

En el caso particular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), se avanza en la búsqueda de nuevas herramientas para incrementar la calidad de los procesos sustantivos que en ella se desarrollan y que apuntan a una cultura evaluativa que permita mantener la acreditación alcanzada por la institución y en ello, juega un papel fundamental la preparación de los directivos para una gestión y conducción eficiente de estos procesos.

Mucho se ha avanzado en relación con la creación de un ambiente de evaluación, antes y durante los procesos evaluativos, sean internos o externos y esto está relacionado, indiscutiblemente, con el desarrollo de una cultura evaluativa en los últimos años. Pero los autores de este artículo consideran oportuno continuar profundizando en el papel de los directivos en la conducción de estos procesos desde los conocimientos que al respecto poseen. El objetivo del presente trabajo es profundizar en los elementos fundamentales que deben dominar los directivos universitarios sobre la evaluación institucional de manera que puedan gestionar la misma de manera más eficiente.

Desarrollo

La evaluación institucional es un proceso evaluativo pedagógico, en el que están presentes tres momentos importantes: la recogida y valoración de información fiable acerca del objeto evaluado que permita diagnosticar el estado actual de este; la emisión de juicios de valor acerca del objeto evaluado, y la toma de decisiones que apunten a la mejora del desempeño de la institución.

Que sea evaluación interna o autoevaluación depende del nivel de implicación de los sujetos que la ejecutan; es decir, para ser una evaluación, no necesariamente tiene que ser externa, en el sentido de agentes fuera de la institución. Una institución puede hacer una evaluación de una de sus instancias organizativas, de uno de los procesos que en ella se desarrollan y no ser autoevaluación; si los sujetos que evalúan están implicados directamente con el objeto evaluado, si ellos se implican, entonces hablamos de autoevaluación. O sea, como se apuntó anteriormente, lo que define si es evaluación interna o autoevaluación es el grado de implicación de los sujetos que evalúan.

En la sistematización realizada se concibe a la autoevaluación institucional como:

- un proceso interno;
- responde a los intereses y necesidades de la propia institución escolar, y
- la ejecutan agentes implicados con el objeto evaluado.

La autoevaluación institucional es un proceso a través del cual la institución se mira a sí misma, que puede ser total (es decir, de todos los aspectos) o puede ser parcial, a partir de que centre su interés en algunos aspectos específicos (resultados del aprendizaje, programas, alumnos, profesores, etc.); pero aún y cuando centre su interés en aspectos particulares o parciales, deberá tener en cuenta la compleja y dinámica estructura de toda la institución escolar.

Los autores consideran necesario esclarecer el papel de la autoevaluación institucional como un proceso interno, que responde a los intereses y necesidades de la propia institución educativa y la ejecutan agentes implicados con el objeto a evaluar.

Se hace necesario conseguir en la autoevaluación, que la comunidad

universitaria que la lleva adelante entienda lo que están haciendo, para que se ajusten a las expectativas creadas y para que, realmente, puedan evaluar su propio desempeño y puedan aportar juicios de valor que permitan a la institución acercarse cada vez más al modelo ideal asumido. Para Santos (2000), “la reflexión sistemática y colectiva sobre las prácticas educativas se hace imprescindible para comprenderla y mejorarla, la autoevaluación se convierte así en un proceso de reflexión, de diálogo, de comprensión y de mejora” (p.26).

Es por ello que la autoevaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla por las personas comprometidas con el objeto a evaluar, y persigue dos objetivos esenciales:

- identificar las debilidades y fortalezas, y
- proponer soluciones para garantizar un proceso permanente de mejoramiento de la institución.

Un elemento importante para la realización de la autoevaluación lo constituye el factor tiempo, ya que el mismo no obstaculiza, no presiona para el desarrollo de un verdadero análisis-estudio y esto facilita realizar una valoración más completa y detallada de los criterios e indicadores a evaluar.

Los procesos de la autoevaluación son importantes para que la institución educativa incorpore a su dinámica la evaluación de su propio desempeño para la toma de decisiones acerca de la marcha de los procesos de que en ella se operan.

Los autores coinciden con la investigadora Chao cuando plantea que, en sentido general, al profundizar en el estudio acerca de la autoevaluación de las instituciones educativas, es posible identificar algunos aspectos de ella que, por su esencia, pueden contribuir a su realización exitosa, estos aspectos son:

- el compromiso de la institución para desarrollar el proceso de autoevaluación;
- planificación, organización, ejecución y control del proceso, teniendo presentes las particularidades de la institución en estrecha relación con el entorno en que está enclavada;
- proyección de objetivos claros y medibles;

- participación de los miembros de la comunidad educativa escolar;
- capacitación adecuada de los participantes, y
- recopilación de información completa, sistemática, fiable, que permita partir de un diagnóstico acerca del estado actual del objeto autoevaluado.

Una de las vías más efectivas para disminuir el riesgo aparejado a la toma de decisiones lo constituye la colaboración activa del personal de la institución en la solución de problemas. Este es un proceso previo a cualquier evaluación externa y es de suma importancia para el compromiso de los participantes acerca de cómo darle el verdadero carácter educativo y de desarrollo que tienen estos procesos.

Mucho se ha avanzado en relación con la creación de un ambiente de evaluación, antes y durante los procesos evaluativos, sean internos o externos y esto está relacionado indiscutiblemente con el desarrollo de una cultura evaluativa en los últimos años.

Por tanto, en la UCPEJV la gestión de la calidad universitaria es una política, que permite el crecimiento y el desarrollo de la entidad y sus actores. Es política, pues se considera como una actividad orientada, en forma ideológica, a la toma de decisiones de un equipo de trabajo para alcanzar ciertos objetivos y determina el conjunto de reglas o normas de la institución. La gestión es fundamental para desarrollar los procesos de evaluación y autoevaluación Institucional con fines de mejora. Asimismo, es esencial para desarrollar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de los planes de mejora que conducen a los niveles de calidad previstos.

Se ha podido constatar que a pesar de los avances alcanzados en estos procesos, aún existe una tendencia a evaluar resultados y no el proceso pedagógico en todas sus aristas; por ejemplo, se hace mucho énfasis en los resultados del aprendizaje, buscándose en ellos la eficiencia o no del desempeño de la institución. Es importante señalar que los directivos no pueden perder de vista que, si se tienen en cuenta los contextos, insumos, procesos y resultados, incluyendo, el seguimiento o impacto, se puede tener juicios de valor desde un enfoque sistémico que permita penetrar más profundamente en los orígenes, causas del fenómeno y resolver los problemas que en la práctica educativa van presentándose.

La discusión sobre el significado y la importancia de la calidad ha llevado a reconocer en la evaluación y la acreditación, mecanismos que puedan contribuir al perfeccionamiento de la educación superior, de tal manera que, además, se constituyan en los canales adecuados para comunicar a la comunidad universitaria, y por qué no, a la sociedad (como principal usuario, beneficiario de las mismas), sobre los niveles alcanzados en los procesos fundamentales (docencia, investigación y extensión universitaria) que desarrolla una institución universitaria.

La necesidad de lograr una mayor calidad y resultados en la educación ha sido también planteada cada vez con mayor intensidad. Cuba, se inserta así, en una dinámica que rebasa los marcos nacionales, como se puede constatar en lo planteado en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe – CRES - 2008:

El fortalecimiento del proceso de convergencia de los sistemas de evaluación y acreditación nacionales y subregionales, con miras a disponer de estándares y procedimientos regionales de aseguramiento de la calidad de la educación superior y de la investigación para proyectar su función social y pública. Los procesos de acreditación regionales deben estar legitimados por la participación de las comunidades académicas, contar con la contribución de todos los sectores sociales y reivindicar que; calidad es un concepto inseparable de la equidad y la pertinencia. (p.10)

A decir de muchos entendidos en la materia que se expone, la evaluación y la acreditación no son fines en sí mismos; son medios para promover el mejoramiento de la educación superior. Hasta ahora ha resultado usual asociar ambas actividades con el mejoramiento de la calidad, la generación de información para la toma de decisiones, la garantía de la calidad de las instituciones y de los programas que ofrece. Adicionalmente a esto, han servido también para garantizar la equivalencia y reconocimiento de títulos y grados en instituciones de un país o de varios.

El subsistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES) define un patrón de calidad, una guía de evaluación y los correspondientes modelos anexos establecidos para la recogida de información. Además, cuenta con el manual de implementación como instrumento de trabajo.

Estos documentos constituyen la base principal tanto para la realización de los procesos de evaluación externa, como de los ejercicios de autoevaluación institucional, para transitar exitosamente hacia categorías superiores de acreditación y certificación de la calidad. Ello ha originado la necesidad del cambio en la educación superior a partir de los resultados obtenidos en la acreditación de los programas académicos, de las carreras universitarias y la institución y a la vez, se ha convertido en un mecanismo para hacer posible las transformaciones que son necesarias en los procesos universitarios y generar un proceso continuo de innovaciones.

Toda vez que las IES tienen el encargo social de formar a los hombres y mujeres que la sociedad necesita para su desarrollo, la difusión de los resultados de la evaluación que en ella se hace en el marco de procesos de acreditación, contribuye a que los diversos sectores interesados en la educación adquieran un criterio sobre la calidad de tales desempeños y programas. Así, se puede ir conformando un conocimiento relativo a cualidades de las instituciones, de manera que permita la formación de juicios relativos a credibilidad, por parte de los usuarios.

El impacto de estos procesos evaluativos hay que verlos, precisamente, en el reconocimiento del valor de la certificación alcanzada, sea cual fuera la misma, pues siempre deja satisfacciones por lo alcanzado y retos que trazan el camino del perfeccionamiento.

En la actualidad, el desarrollo alcanzado en la UCPEJV ha permitido elevar el prestigio y la visibilidad institucional a nivel nacional e internacional. Los directivos universitarios también tienen que saber que la cartera de oportunidades que en el orden de superación postgraduada brinda y los resultados alcanzados en las evaluaciones externas, es un impacto que rebasa los contextos universitarios, pues de ello se benefician los docentes de los diferentes subsistemas educativos, de otras IES de Cuba y del mundo, dándole credibilidad y prestigio a la institución, pero la meta no es solo alcanzar esos resultados y su impacto social, sino mantener un ambiente evaluativo sistemático que permita el compromiso con lo alcanzado y el diseño de nuevas metas.

Hoy la UCPEJV cuenta con una proyección estratégica que posibilita el alcance de los objetivos trazados para lograr la misión, y los resultados de la calidad de los procesos que en ella se planifican son evaluados mediante la realización

de autoevaluaciones periódicas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa, por su responsabilidad, compromiso y contribución con la mejora institucional, para brindar servicios de mayor calidad y pertinencia, a partir de consolidar su creatividad e iniciativa propias, donde la participación es una mentalidad y un comportamiento, es una experiencia colectiva y no individual, de modo que sólo se puede aprender en la actividad grupal, es decir sólo se aprende a participar, participando.

Conclusiones

La sistematización de las diferentes concepciones desarrolladas acerca de la evaluación institucional, permitió concebirla como un proceso sistemático, continuo, integral y participativo, que a partir de la recopilación y el análisis valorativo de información válida, fiable y actualizada que posibilita diagnosticar el estado actual de una institución educativa, lo que a su vez facilita la retroalimentación para la oportuna toma de decisiones, orientadas al mejoramiento de la calidad del desempeño institucional y a la necesaria acreditación de los diferentes procesos universitarios que en ella tienen lugar.

En la actualidad se hace imprescindible continuar trabajando en función del desarrollo de una cultura evaluativa, no solo en los directivos sino en todos los integrantes de la comunidad educativa-científica universitaria, que permita entender, de manera más eficaz, los procesos de autoevaluación y acreditación a los que se someten las IES y entre ellas, las pedagógicas, procesos que, aunque se complementen y guardan una estrecha relación, tienen identidad propia.

Es indiscutible el nivel logrado en procesos de evaluación y acreditación por la UCPEJV, elemento relacionado con los niveles de preparación alcanzado por sus directivos, pero el empeño es que mayor cantidad de programas de pregrado y postgrado alcancen la calidad a partir de ser certificada su calidad y este sea punto de partida para continuar perfeccionando su desempeño. El impacto de los procesos evaluativos se constata en la calidad de los procesos en sí mismo y en el desarrollo institucional alcanzado de manera sostenible.

Referencias bibliográficas

- Santos, M.A. (2000). La evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Colección Respuestas Educativas. Vol. 1. Río de la Plata, Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Chao, L. (2018). La cultura autoevaluativa para la evaluación institucional de la Facultad de Educación en Ciencias Técnicas. (Tesis de doctorado). Universidad Pedagógica Enrique José Varona. La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (2018). El Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. La Habana, Cuba.
- UNESCO-IESALC (2008). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Colombia, Cartagena de Indias. Recuperado de <https://www.uv.mx/cuo/files/2014/06/CRES-2008.pdf>

NECESITAMOS LÍDERES NO JEFES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

■ Rosalina García Chirino – Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, rosalinagch@ucpejv.edu.cu

Resumen

La compleja situación internacional con la expansión del coronavirus, el vertiginoso aumento de los contagios y las muertes lamentables es la presentación ante el mundo de la Covid-19. Este panorama mundial conlleva a la implementación de medidas oportunas por Cuba para proteger al pueblo y evitar la propagación de la enfermedad en el territorio nacional. El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social llamó la atención sobre cómo se establece el tratamiento laboral, salarial y de seguridad social, que asegure la protección de los trabajadores. La actuación en las Instituciones de Educación Superior para enfrentar los retos de esta pandemia global es el contenido del presente trabajo que tiene como objetivo brindar ideas novedosas para la autopreparación de los cuadros (directivos) y reservas en tiempos de pandemia, utilizando las redes sociales y la vía telefónica en la búsqueda del liderazgo en la gestión universitaria. En el mismo, se presenta la propuesta y los resultados más importantes.

Palabras clave

pandemia, líder, jefe, autopreparación.

Abstract

The complex international situation with the expansion of the new coronavirus, the vertiginous increase of the infections and the lamentable deaths is the presentation before the world of the Covid-19. This world panorama bears to the opportune measured implemetación for Cuba to protect to the town and to avoid the propagation of the illness in the national territory. The Ministry of the Work and Social Security got the attention on how the labor, salary treatment settles down and of social security that assures the protection of the workers. The performance in the universities to face the challenges of this global pandemic is the content of the present work that has as objective: to offer novel ideas for the autopreparación of the squares and reservations in times of pandemic, using the social nets and the phone road in the search of the leadership in the university administration. It is shown the proposal and the most important results.

Key words

pandemic, leader, boss, autopreparación.

Introducción

La actual pandemia del coronavirus, ha demandado un accionar de todos los gobiernos para palear la situación a nivel internacional. Mientras los EEUU, desposeído de toda moral, quiere distraer la atención de la epidemia en su país y continúa bloqueando ferozmente a algunos países como Cuba, Venezuela, Irán y Siria, el mundo se debate en el enfrentamiento a esta enfermedad. En este contexto, en nuestra pequeña isla de manera planificada, organizada y progresiva se han tomado medidas para que todos los sectores que lo permitan en unión con los recursos humanos continúen aportando a la economía y a la ciencia desde sus hogares, salvaguardando la salud.

La educación superior no se encuentra exenta de este propósito y ha orientado a los cuadros (directivos), la organización de los recursos humanos para que

cumplan con el distanciamiento social y continúen laborando.

A partir de las orientaciones, para proteger a sus trabajadores se tomaron decisiones en cuanto a la continuidad del desempeño de los profesionales que en ella laboran. Se ha hecho palpable la voluntad política de seguir una estrategia de educación y de desarrollo científico, como una forma de continuar desarrollando la sociedad, aun en los tiempos de coronavirus.

Comprometida con el momento histórico la autora, brinda ideas novedosas para la autopreparación de los cuadros (directivos) y reservas en tiempos de pandemia, utilizando las redes sociales y la vía telefónica en la búsqueda del liderazgo en la gestión universitaria. Se realiza en el trabajo una disertación teórica de aspectos relacionados con la propuesta, se muestran las alternativas y sus principales resultados dentro de los que destaca la contribución al cumplimiento de la Estrategia Nacional de la preparación de los cuadros (directivos) del estado, del gobierno y sus reservas.

Desarrollo

*La más larga caminata
comienza con un paso.*

(Proverbio indio)

Como un infausto “cisne negro” se ha revelado el nuevo coronavirus sobre la sociedad, la economía mundial y la actividad laboral, elevando la pobreza, la desigualdad, el desempleo y ralentizando el crecimiento económico en todos los rincones del universo infestados con la pandemia.

El pueblo cubano se identifica en esta coyuntura con el concepto de Revolución, expresado por Castro (2001), cuando expresó: “Revolución es sentido del momento histórico, es cambiar todo lo que puede ser cambiado, es igualdad y libertad plena, es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos, es emanciparnos por nosotros mismos y por nuestros propios esfuerzos...” (p.1).

En la Constitución de la República de Cuba, proclamada el 10 de abril de 2019, se declaran fundamentos políticos, económicos, fundamentos de la política

educacional, científica y cultural, ciudadanía, deberes, derechos, deberes y garantías que son muy valorados en estos momentos de crisis epidemiológica.

En el Título I, Fundamentos políticos capítulo i principios fundamentales, Artículo 1 (Constitución de la República, 2019), se expresa:

Cuba es un estado socialista de derecho y Justicia Social, democrático, independiente y soberano, organizado con todos y para el bien de todos como república unitaria e indivisible, fundada en el trabajo, la dignidad, el humanismo y la ética de sus ciudadanos para el disfrute de la libertad, la equidad, la igualdad, la solidaridad, el bienestar y la prosperidad individual y colectiva. (p. 3)

Ante este panorama, inédito el estado y el gobierno cubano garantizan que los trabajadores y sus familias reciban el amparo necesario con el menor perjuicio posible; sin embargo, se reconoce que “todos” debemos estar inmersos en esta batalla.

Díaz -Canel (2020), presidente de la República de Cuba, planteó:

El paquete de medidas económicas que se adoptarán, están vinculadas con el reordenamiento que se adoptará y el adecuado tratamiento salarial, impositivo, crediticio y tributario de todas las personas y entidades tanto estatales, que sufren afectaciones a partir de restricciones por las acciones que se irán tomando. (p.2)

En el caso específico de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, se cumplieron las orientaciones dadas y la autora de este trabajo se encuentra en aislamiento social, desarrollando el teletrabajo, centra su mirada en la autosuperación de los cuadros (directivos) y reservas. Estamos en tiempos muy complejos, pero nuestro desempeño debe mantenerse, con responsabilidad y conciencia ya que de nuestra preparación y comportamiento dependerá el éxito en la gestión universitaria y el enfrentamiento a la situación internacional que nos acecha.

1. Un acercamiento a la gestión universitaria

Saborido (2020), Ministro de Educación Superior en Cuba, expresó:

A cien años de la Reforma Universitaria de Córdoba, la Educación Superior cubana se une a los esfuerzos por consolidarla como un bien público social, estratégico, un deber del Estado, un espacio del conocimiento, un derecho humano y universal, lo que responde a los objetivos de desarrollo sostenible de forma integrada (p.21).

En las Instituciones de Educación Superior (IES) se está trabajando intensamente para el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación amparada en el artículo 32 de la Constitución donde se expresa que el estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación, como elementos imprescindibles del desarrollo económico y social, así como que se estimula la investigación científica con enfoque de desarrollo e innovación.

Es de obligada justicia histórica que los cuadros (directivos) universitarios cubanos sigan batallando en el avance del desarrollo y formarse como líderes para la gestión universitaria es un gran desafío, ya que la Universidad existe en la sociedad por la sociedad y para la sociedad.

El diccionario Larousse (1974) refiere gestión, como: “(...) acción de gestionar, administrar. Gestionar es entonces hacer diligencias para la consecución de algo o para la tramitación de un asunto” (p. 230). Asimismo, la Enciclopedia de Pedagogía Práctica (2016), define la gestión como: “(...) función caracterizada por dirigir a los hombres y administrar los recursos necesarios para lograr un resultado previsto de antemano” (p. 45).

Al respecto, Almuíñas (2018), define la gestión como: una (...) actividad que busca elevar la eficiencia y la eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de un trato justo y democrático de las personas y del aprovechamiento racional del resto de los recursos disponibles (p.7).

Ramos (2018, p. 45) refirió que el término gestión revela los rasgos siguientes:

- actividad encaminada a conducir los procesos para elevar la eficiencia y eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de la motivación, compromiso y participación de las personas en la toma de decisiones para el alcance de los objetivos;
- capacidad para establecer la relación estructura-estrategia-sistema-estilo-personas-objetivos;

- proceso consciente, sistémico y de dirección sobre el colectivo humano, orientado al alcance de los objetivos apoyado en los conocimientos y aplicación de las normativas;
- acciones realizadas para la planificación, ejecución y control de los recursos materiales, financieros y humanos;
- sistema de relaciones, métodos, estilos participativos y competencias para conducir los procesos y funcionamiento de la organización;
- la proyección, desarrollo y evaluación de los procesos y actividades vinculados a la educación en los diferentes niveles del sistema educacional, y
- las relaciones que se establecen para alcanzar los resultados previstos en el proceso educativo.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los directivos llevan a cabo con el fin de lograr los objetivos organizacionales y que para criterio de la autora, exige liderazgo basado en las competencias.

2. Sobre las competencias laborales y el liderazgo

Los directivos en su desempeño deben desarrollar competencias laborales que son apreciadas como el conjunto de experiencias, habilidades, actitudes, motivaciones, que se mezclan para dar un nivel de desempeño único en las personas.

Por liderazgo se entiende la función esperada que dentro de un grupo realiza un líder Cano (2001, p. 65).

Para Casales (1998), el líder es:

El miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos en determinado sentido y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de las metas y el funcionamiento del grupo. (p. 41)

Los directivos se desempeñan, profesionalmente, en un determinado contexto, que le plantea demandas y exigencias específicas. Aquí se establece la relación dialéctica entre sociedad, los procesos educativos, de dirección y el desempeño

profesional para el logro de la calidad de la educación. Sobre esto, Cardoso (2008), expresó:

(...) ha de destacarse que ser directivo constituye una profesión propiamente, por tanto, es necesario elevar a un nivel superior su preparación para su perfeccionamiento en el accionar, domine los contenidos y demuestre en la práctica a través de sus funciones, ser capaz de lograr transformar su actuación desde y para la práctica (...). (p.34).

El liderazgo basado en las competencias es indispensable en todas las condiciones actuales. La formación de un líder depende de donde se desempeñará, ya que las competencias varían según el contexto donde el que ejerza el liderazgo, así como el equipo que lo apoyará y la situación que se presente en ese momento.

La plataforma Gamelearn. Team (2018), socializó 11 competencias de liderazgo que lo harán indestructible:

- proactividad: a los líderes se les pide que pongan en marcha nuevas ideas de forma que sean un motor de cambios en el equipo;
- liderar desde dentro: centrarse en las personas del equipo;
- comunicar con claridad: es una de las competencias más demandadas, decir con claridad, saber escuchar la opinión del resto del equipo, es una pieza importante de las habilidades de comunicación;
- localización de carencias: solucionar lo que no funciona, no aceptes fracasos;
- empatía: comprender las necesidades y preocupaciones del equipo;
- gestión del éxito: fijar metas a corto plazo para celebrar;
- adaptación al cambio: marca la diferencia en el liderazgo, buscar pequeños cambios que no ayuden a hacer más eficientes, adaptarse a los cambios es necesario para satisfacer las necesidades de la institución;
- seguimiento: es necesario comprobar el impacto de tus decisiones;
- motivación: sin motivación no hay equipo que funcione;
- asertividad: garantiza mejores relaciones y la posibilidad del éxito, y
- recompensa: los resultados son importantes, pero lo es más aun la actitud

de los miembros del equipo; premia a las personas que se mueven por algo más, premia su disposición a colaborar, la actitud optimista, las ganas de mejorar. Los equipos que trabajan con actitud positiva terminarán por lograr los resultados.

¿Tendrá el líder que ser un super hombre o supermujer?,

Definitivamente no, necesita autoprepararse para formarse como líder. Los líderes deben comprender que todas las instituciones son diferentes, por lo que el estilo de liderazgo tiene que ser diferente también y que las competencias cambian según el contexto. El líder será un triunfador cuando utilice la dirección participativa y le brinde un papel preponderante a su equipo de trabajo.

Los 7 nunca del triunfador (Solar, 2001, p. 13).

- un triunfador nunca se queja: no se lamenta, no llega con disculpa o drama;
- un triunfador nunca critica injustificadamente: nadie es perfecto; en lugar de criticar reconoce los dones, los avances y éxitos de los demás, encuentra al menos tres cosas positivas en las personas, elogia y vuelve a elogiar, si no tiene nada que decir, guarda silencio;
- un triunfador nunca condena: salvo que sea un juez, no humilla a persona alguna.
- un triunfador nunca compara: comparar es tropezar con la envidia, sentirse inferior, arrogante;
- un triunfador nunca vacila: la oscilación es normal solo en los péndulos, la duda crónica mata la confianza;
- un triunfador nunca desiste: continúa, persevera, insiste, y
- un triunfador nunca pierde el buen humor: contagia con su alegría, anima, no guarda rencor.

Para poder alcanzar el triunfo, los líderes deben poseer inteligencia emocional máxime en los momentos de crisis. En un contexto de crisis, es preciso anticiparse a los cambios y provocarlos, fundamentalmente, mediante la innovación.

La inteligencia emocional se refiere a qué tan consciente se está de las emociones, cómo se manejan, cómo motivan a cada individuo y cómo se relacionan con otras personas. No solo es la capacidad de sentir y comprender las emociones, sino también la capacidad de aplicar su poder y su agudeza en beneficio propio y de los demás, como fuente de impulso, confianza, creatividad y energía, factores vitales en una organización.

Si bien la inteligencia emocional es un elemento de desarrollo individual, también lo es para el desarrollo de equipos, ya que el cambio organizacional solo es posible sumando cambios personales y estos se logran a través de la creación de una visión del futuro que se quiere construir. Indudablemente, se puede incrementar la productividad de un individuo, de un equipo y, por ende, de las organizaciones, alineando las emociones hacia metas comunes.

Nuestra investigación también puede aportar a los líderes una “foto” más clara sobre las características necesarias para liderar de forma efectiva. Y lo que puede ser más importante aún puede indicarles cómo adquirirlas a partir de los cambios que la vida humana está expuesta ante lo inesperado en tiempos del coronavirus. A saber:

- ejemplo de liderazgo;
- buen comunicador;
- empático: ponerse en el lugar del otro;
- magnánimo: hoy se necesitan personas humanas, con energías que mantengan una actitud responsable, tranquila, sosegada y centrada;
- demostrar biofilia: demostrar amor por la vida; alejado del pesimismo, la ansiedad y cerca de la esperanza;
- poseedor de dominio teórico profundo, claridad ideológica identificada con la clase que representa;
- inteligencia emocional;
- atiende el carácter personalógico;
- se supera sistemáticamente y se actualiza con los adelantos científicos y tecnológicos;
- amor por su profesión;

- ejemplo de maestría pedagógica y ética profesional;
- actualizado en el contexto histórico nacional e internacional;
- poseedor de pensamiento familiar: hoy como nunca antes la familia se convierte en colaboradora de sus miembros y no solo el cuadro o reserva debe buscar alternativas para su buen desempeño; sino que también se preocupa por su familia y permite que le colaboren;
- innovador de estrategias para subsistir en tiempos de pandemia;
- aprecia que la distancia no es importante, que la distancia importa muy poco cuando alguien significa mucho, lo importante es estar dispuestos emocionalmente;
- apoya con las ideas novedosas de sus colaboradores porque comprende que no necesariamente tiene que ser el más creativo, y
- no pone su vida en pausa, ni en modo de espera, acepta como desafío todo lo que tiene que hacer en su desempeño.

Los cuadros (directivos) y reservas en los tiempos del coronavirus cobran especial significado cuando la sociedad se encuentra en aislamiento social y mucho se espera de ellos.

Como el ser padre, el liderazgo nunca va a ser una ciencia exacta. Sin embargo, nunca debe verse como un misterio para las personas que lo ejercen. En los últimos años, la investigación ha servido a los padres para entender mejor los componentes genéticos, sociológicos y comportamentales que afectan a su “desempeño en el puesto”. Por lo que se aprecia la necesidad de comprender que el liderazgo hay que apreciarlo con menos arte y más ciencia. El entorno de las instituciones universitarias es cambiante, y un líder responde adecuadamente. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos de liderazgo como un autentico profesional - utilizando el estilo justo en el momento justo y en su justa medida. Su recompensa serán los resultados.

En estos tiempos no existen espacios para los líderes negativos, porque llevan al fracaso a la institución; ellos invierten mucho de su tiempo en la búsqueda de lo incorrecto y muy poco, para lo que está bien, crean constantemente amenazas, no reconocen en el momento oportuno y castigan sensiblemente, a sus colaboradores. Estas figuras no utilizan la dirección participativa para las

normas y metas del desempeño, y no tienen responsabilidad ni compromisos.

El líder positivo empuja, manipula y manda; dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o restringir las experiencias e iniciativas. El líder está abierto a los cambios y convierte a sus seguidores en agentes de cambio. El líder no nace, no está en vena, el líder se hace, se forma; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y con excelencia tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social, siempre tiene ganas de triunfar.

Como consecuencia de la falta de previsión de ayer, el presente está atestado de preguntas que antes eran insignificantes, pero que hoy se hacen y la solución urgente apremia, si no se corre el riesgo de sacrificar el desarrollo a largo plazo. En un mundo en permanente mutación, en el que las fuerzas del cambio trastocan constantemente la inercia y los hábitos, las organizaciones se ven obligadas a hacer un esfuerzo prospectivo cada vez mayor para reaccionar, con flexibilidad, pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica. El liderazgo, como un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de una cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo para la búsqueda de las causas generadoras de los conflictos y brindar soluciones acertadas.

Castro (1997), en una apretada síntesis se refirió al secreto de los cuadros para alcanzar mayores éxitos:

El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar en conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente. (p.3)

Hoy como nunca antes necesitamos líderes no jefes en la gestión universitaria, líderes que sean capaces de descentralizar la autoridad, líderes que permitan a sus colaboradores expresar sus ideas con transparencia y sin temor, y que sean

independientes, que den alas a la creatividad, que se destaquen la recompensa (moral y material), líderes que sean ejemplo, que atiendan a sus recursos humanos y que sus métodos y estilos de dirección motiven a sus equipos para el cumplimiento de las metas y objetivos en estos tiempos de crisis.

3. Mostrando las alternativas

El ser humano desde su surgimiento se ha caracterizado por su incesante búsqueda y apropiación de conocimientos para mejorar su modo de vida y su entorno, apoyado en la experiencia de quienes lo han antecedido. Visto en el contexto actual de la sociedad cubana, el sector educacional garantiza la constante elevación del nivel de enseñanza, científica, cultural, política e ideológica de todo el pueblo.

Para poner en práctica las alternativas se seleccionaron cuadros (directivos) y reservas que son algunos de nuestros contactos en las redes sociales, personas con las que sistemáticamente, se relaciona por vía telefónica y las redes sociales.

En la investigación ejecutada se tomaron como muestras cuatro cuadros, tres de ellos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona que se desempeñan como jefes de departamentos, un cuadro (directivo) de la Universidad de Cultura Física Manuel Fajardo y una de sus reservas.

Objetivo: brindar ideas novedosas para la autopreparación de los cuadros (directivos) y reservas en tiempos de pandemia, utilizando las redes sociales y la vía telefónica en la búsqueda del liderazgo en la gestión universitaria.

Las características de las alternativas son:

- son flexibles;
- están conformadas por cuatro etapas (diagnóstico, familiarización, ejecución y evaluación), y cada una de ellas, presenta las acciones correspondientes;
- enfoque participativo: se basa en dar participación a los cuadros (directivos) y reservas seleccionados para propiciar el intercambio y permitir el aprovechamiento de los conocimientos y capacidades de los de más experiencia y colaborar con los que poseen menos preparación;
- enfoque creativo: se garantizará atendiendo a las posibilidades reales

de cada quien, favoreciendo el intercambio de experiencias al mismo tiempo que las ideas, toma de decisiones, propuestas que surjan de los participantes. Se consideran creativas a partir de la finalidad y la estructura dinámica, y

- renovable de acuerdo al contexto histórico: pueden ser contextualizadas, atemperadas al momento histórico.

Primera etapa - Diagnóstico

Objetivo específico: diagnosticar a los cuadros y reservas y las condiciones objetivas y subjetivas para su autopreparación

Acciones:

- diagnóstico de las condiciones objetivas y subjetivas para la autopreparación.
- identificación de las debilidades y potencialidades para la autopreparación.

Segunda etapa - Familiarización

Objetivo específico: Familiarizar a los cuadros y reservas seleccionados con la propuesta.

Acciones:

- comunicación con los cuadros y reservas seleccionados para explicar la importancia de la tarea, motivarlos y retarlos;
- creación de un grupo nombrado: “Los líderes educacionales” para el envío de los poemas, escritos, videos, pensamientos de Fidel, con sus respectivas actividades, es el vínculo entre los cuadros y reservas y los que he escrito en este tiempo de aislamiento social;
- elaboración de un cronograma para la aplicación de las alternativas, y
- selección de las alternativas para el envío, evaluación y control.

Tercera etapa - Ejecución

Objetivo específico: enviar las alternativas propuestas (poemas, escritos, videos, otras propuestas).

Las alternativas fueron dirigidas en las siguientes direcciones:

- de corte profesional: se orientan para ofrecer los conocimientos relacionados con el liderazgo;
- dirigidas al establecimiento del vínculo afectivo con la profesión: dirigidas a desarrollar motivaciones, intereses profesionales de los cuadros y reservas seleccionados;
- de contenido ideo- político: fortalecer el trabajo ideo político para desarrollar sentimientos, valores, convicciones motivaciones sociopolíticas hacia la profesión y concientización de la urgente necesidad del mejoramiento profesional y humano en momento que vivimos;
- de investigación: dirigidas a fortalecer en los cuadros y reservas su espíritu investigativo que propicie la búsqueda de aspectos relacionados con el liderazgo y la pandemia y así adopten una posición crítica con respecto a la construcción actual y la necesidad social de lograr su desarrollo, aplicando los últimos adelantos de las ciencias, y
- para propiciar la participación de la familia y la comunidad: tienen como finalidad involucrar a la familia y la comunidad en este tema, facilitando su colaboración, además de ser una vía de educación.

Cuarta etapa - Evaluación

Objetivo específico: Valorar los resultados de las alternativas diseñadas para trazar nuevas, a partir de las dificultades que no pudieron resolverse por el aislamiento social.

Acciones:

- evaluación e información sistemática de los resultados de las alternativas;
- reconocimiento a los cuadros y reservas más destacado en su autosuperación, y
- establecimiento de la estrategia para el mejoramiento de las alternativas

La comunicación se estableció dos veces a la semana; si no se tenían las condiciones para trabajar por las redes sociales se utilizó el teléfono particular.

Ejemplos de frases enviadas para motivarlos:

- tú sí puedes;
- tienes muchas potencialidades;
- vamos a salir de este problema con responsabilidad, creatividad y disciplina, y
- el presidente nos convocó a trabajar con seriedad e inteligencia, todas las ideas que surjan serán bienvenidas.

Ejemplos de escritos enviados para formarse como líder:

Consejos a los directivos para manejar el estrés en tiempos de pandemia

- Sé magnánimo, demuestra tu biofilia y sé resiliente.
- Piensa en lo positivo que ocurre en estos tiempos de pandemia.
- Recuerda que todo lo que se cuenta no es fiable.
- Gestiona tus emociones de forma saludable.
- Toma tus medicamentos con responsabilidad.
- Desarrolla la creatividad colectiva.
- Mantente informado, pero no sobredimensionado.
- Comunícate por todas las vías posibles.
- Respeta la diversidad y evitarás conflictos personales.
- Desarrolla tus habilidades y potencialidades.
- Utiliza la comunicación asertiva.
- Delega tareas a tus colaboradores, ellos también son importantes.
- Eleva tu autoestima.
- Escucha los consejos de los más experimentados.
- Lleva a tu vida el descanso y ejercicios físicos.

- Autocontrólate.
- Pide ayuda si no te puedes controlar.
- Recuerda que el sol sale para todos después de la tormenta.
- Aunque la vida parezca que está detenida en el tiempo, estamos conquistando un futuro mejor.

Ideas para ti en momentos de crisis epidemiológica

- Optimismo, calma.
- Tú eres resiliente, eres capaz de enfrentar.
- Otros grandes obstáculos.
- Ante una situación contingencial.
- La depresión aparece, llanto fácil.
- Y quejas de malestares.
- Acude a la unión, al apego emocional.
- Trata de hacer intercambios generacionales.
- Realiza terapia ocupacional.
- A las personas mayores bríndales especial atención.
- El almuerzo juntos es una buena idea y que todos tengan su rol.
- No al pesimismo, al miedo, si lo consideras necesario remueve tu fe.
- Vamos a salir de esta situación.
- La ansiedad como la agonía son es muy contagiosa, evítalas.
- Debes imponerte tareas, ellas aseguran la supervivencia en tiempos difíciles.
- Estar con mente positiva nos pide el doctor. ¡Y! ¡Quédate en casa, por favor!

Ejemplo de pensamiento de Fidel Castro enviado

Así, desde aquel día en que querían escamotearle el triunfo a la Revolución hasta hoy, en cada instante que se ha llamado a los trabajadores han acudido con incomparable entusiasmo, han acudido con incomparable cohesión, han acudido con incomparable inmunidad. No han fallado una sola vez, porque son como un ejército disciplinado que responde siempre presente y en primera fila. Y yo me pregunto si puede estar en mejores manos el destino de Cuba, si tiene por celosos defensores a los trabajadores del país. (Granma, 2020, p. 1)

Resultados de la propuesta

- se contribuyó a brindar alternativas para cumplir con el aislamiento social;
- todos los participantes se autosuperaron en el tema del liderazgo desde el aislamiento social;
- se contribuyó al cumplimiento de la Estrategia Nacional de preparación de cuadros del Estado, del Gobierno y sus reservas;
- se brindaron herramientas en el grupo para lidiar con el aislamiento social en tiempos de coronavirus;
- se crearon relaciones personales estables entre los cuadros y la reserva seleccionados que facilitan su desempeño;
- se crearon relaciones personales entre los participantes y sus familias;
- se desarrolló la creatividad de todos los participantes, y
- se contribuyó al cumplimiento de lo establecido para el teletrabajo.

Díaz-Canel (2020), señaló que la victoria está si tomamos en serio la visión de protegernos nosotros mismos y aportar a la protección del pueblo, y esa victoria será, precisamente, superar los desafíos de esta pandemia.

En los tiempos del coronavirus, el liderazgo de los cuadros y reservas es garantía para la sostenibilidad de nuestro país y demuestra que no podemos controlar el mañana, pero sí podemos aprender el hoy sabiamente, que no estamos detenidos en el tiempo, estamos conquistando un futuro mejor.

Conclusiones

El trabajo desarrollado permite concluir que el cuadro (directivo) y sus reservas son garantes de la excelencia de la dirección acertada; su liderazgo debe acompañar a sus colaboradores desde la distancia. Son vistos en la sociedad como recursos estratégicos, que contribuyen al desarrollo de la ciencia y la conciencia desde su comportamiento, su autoperfeccionamiento. Sin duda, es una alternativa viable desde las redes sociales y la vía telefónica.

No es difícil entender, por consiguiente, que pueden formarse como los líderes educacionales y aplicar nuevos métodos y estilos de trabajo y para dirección en la formación integral de las nuevas generaciones, aun en tiempos de pandemia.

Buscar alternativas novedosas para su autosuperación permitirá el desarrollo de la gestión universitaria en tiempos de pandemia, hoy como nunca antes se necesitan líderes, no jefes.

Referencias bibliográficas

Almuíñas, J. L. (1999). La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior. (Tesis de doctorado). Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, La Habana, Cuba.

Alonso, R. (2020). Intervención del Presidente de la República de Cuba Miguel Díaz – Canel Bermúdez. Mesa Redonda. La Habana, Cuba.

Alonso, R. (2020). Intervención de la Ministra del Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba. Mesa Redonda. La Habana, Cuba

Cano, L. (2001). Globalización, calidad y liderazgo educativo. Notas introductorias acción educativa. Revista Electrónica del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, I (1). Recuperado de <http://uas.uasnet.mx/cise/rev/>.

Casales, R. (1998). Estrategia pedagógica para el desempeño de cuadros y reservas. La Habana.

Castro, F. (2020, 1 de mayo). Pensamiento de Fidel Castro Ruz. Periódico Granma.

Castro, R. (1997, 26 de julio). Discurso pronunciado en la Plaza de la Revolución. Periódico Granma.

Díaz- Canel, M. (2020, 21 de marzo). Discurso. Periódico Granma.

Enciclopedia de Pedagogía Práctica (2006). Escuela para maestros. Buenos Aires: Editorial Lexus.

Pequeño Larousse ilustrado. (1974). Diccionario. La Habana: Instituto cubano del libro.

Ramos, L. (2018). El desempeño profesional pedagógico en la gestión del capital humano de los directivos de la facultad de educación en ciencias técnicas. (Tesis de doctorado). Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

República de Cuba (2019). Constitución de la República de Cuba. La Habana: Editora Política.

Saborido, J. (10 al 14 de febrero, 2020). Universidad y desarrollo sostenible. Visión desde Cuba. (Conferencia inaugural). 12 do. Congreso Internacional “Universidad 2020”. La Habana, Cuba.

Solar, R (2001). Los líderes triunfadores. (Ponencia). En busca de los líderes. Venezuela.

UNA REFLEXIÓN DESDE LA PRAXIS SOBRE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA. CONSIDERACIONES PARA SU USO EN LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO

- Alfredo Méndez Leyva – Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Guantánamo, Cuba, mendez@cug.co.cu
- Pedro Planes Cumbá – Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Titular, Universidad de Guantánamo, Cuba, planes@cug.co.cu
- Andrés Ferrer Castillo – Máster en Dirección, Profesor Auxiliar, Universidad de Guantánamo, Cuba, aferrer@cug.co.cu

Resumen

En este artículo se presentan los resultados parciales de un Proyecto del Núcleo de la RED-DEES en la Universidad de Guantánamo, sustentados teóricamente en que un proyecto de investigación-acción-participativa es un modo particular de aprendizaje organizacional pensado desde la filosofía de la praxis. Se utilizan el mapa estratégico y el Balanced Scorecard para generar nuevas perspectivas, percepciones y creencias sobre la Universidad, base del cambio cultural en los académicos. Por sus características, se convierte en un escenario socio-psicológico y pedagógico con un conjunto de condiciones para el trabajo en equipos en la que se conceptualizan, desarrollan y despliegan capacidades y habilidades de gestión. La parte factio perceptual se enfocó en revelar, cualitativamente, los factores condicionantes del comportamiento tanto individual como colectivo de directivos en la aplicación de la dirección estratégica en la Universidad de Guantánamo. Su finalidad es mostrar que es posible romper con las rutinas diarias de la gestión organizacional mediante el uso de herramientas gerenciales como el mapa estratégico y el Balanced

Scorecard como soporte para mejorar la preparación y formación de las de capacidades directivas en los gerentes para resolver los conflictos que se han generado con la introducción de la dirección estratégica en la Universidad.

Palabras clave

dirección estratégica universitaria, mapa estratégico, cuadro de mando, formación de directivos.

Abstract

In this paper are presented the partial results of a running project of the Nucleus of RED-DEES at Guantánamo's University. Sustained theoretically in than a project of investigation action participation is a particular mode of organizational learning considered from the philosophy of praxis. The strategic Map and the Balanced Scorecard to generate perspective news, perceptions and beliefs on the University, base of the cultural change in the academicians were utilized. The project, for his characteristics, creates a propitious scene for the teamworks. In the one that actors conceptualize, develop and display capabilities and abilities of step. The part facto perceptual focused on revealing factors itself qualitatively contributing factors of the behavior so place mat just like professional association of executives in the application of the strategic Management at Guantánamo's University. Its purpose is to evidence that the use of tools related to management like the strategic Map and the Balanced Scorecard as support is possible to break away from the daily routines of the organizational intervening step for the better preparation and formation of give them directive capabilities in the managers to solve the conflicts that have been generated with the introduction of the strategic Management at the University.

Key words

university strategic management, strategic map, balanced scorecard, executives' formation.

Introducción

En el campo de la ciencia del comportamiento organizacional se reconoce y se demuestra por varios autores como Chiavenato (2009), Dailey (2012), Koontz y Weihrich (2008), Mintzberg (1998), Robbins (2007), que existe una relación importante entre la gestión y el comportamiento organizacional (CO). El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes, que toma prestados de otras ciencias como la Psicología, la Sociología, la Administración, etc.

Es evidente que el CO se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto de habilidades aplicadas, conceptuales, humanas y técnicas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la pertinencia social de la organización. Es decir, en el caso estudiado, lograr la necesaria articulación efectiva entre la Universidad y su entorno.

La educación superior cubana desde la implementación de la Reforma Universitaria de 1962, ha tenido en un primer plano la formación y capacitación de los cuadros y directivos, pero también de los funcionarios y del claustro docente. Esta situación no ha cambiado aún ni con el desarrollo y ampliación del número de instituciones, ni con la diversificación de las carreras y tipos de cursos.

Una de las fuentes básicas utilizada para la problematización del tema asumido en el presente artículo fue la relatoría del Seminario Preparatorio del curso académico 2019 -2020 en la Universidad de Guantánamo - UG (Guantánamo, 2019), realizado los días 8 y 9 de julio del 2019, donde se indicaron las acciones concretas del trabajo a realizar en las diferentes áreas de la institución en cuanto a la formación del profesional. Entre los acuerdos tomados en esta actividad, se enfatizan, por los autores, los aspectos siguientes: el diseño de un programa de capacitación a los cuadros (directivos) y reservas sobre el sistema de planificación en la universidad mediante actividades dinámicas; un taller metodológico para los jefes de Dptos docentes para entrenarlos en la compatibilización de la planeación estratégica, las Áreas de Resultados Claves, los programas de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) perfeccionados desde la concepción de los planes de resultados docentes en la UG; el diseño de un programa pedagógico de formación para Guantánamo a partir de la incorporación de los aportes investigativos referentes a la gestión integrada

de la ciencia, la tecnología y la innovación con la participación del Centro de Estudio de Educación y el diseño del componente laboral e investigativo tareas concretas dirigidas a su modo de actuación en cada uno de los espacios en los que interactúan los estudiantes en los territorios (Universidad de Guantánamo, 2019).

Del análisis de estas decisiones se puede establecer, sin hacer referencia a los datos e indicadores concretos del desempeño, el reconocimiento de la necesidad de superación de los cuadros directivos y funcionarios de la UG para mejorar su capacidad de gestión y favorecer la obtención de los resultados deseados. En el campo de la gestión tradicional se define como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización y los directivos son los que conducen a la organización al logro de los objetivos a través de los procesos identificados en el momento y lugar adecuado.

Esta situación confirma la necesidad de contribuir al desarrollo de los directivos universitarios, la que de manera parcial se ha ido desarrollando una serie de actividades en el marco de un proyecto de investigación «El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para el alineamiento estratégico y el despliegue del Liderazgo en las IES» que, desde las perspectivas de la investigación acción-participativa, permita hallar soluciones alternativas a la situación estudiada.

Además, ante un contexto cada vez más dinámico y exigente, la gestión universitaria requiere de un fuerte componente estratégico, con el fin de prever y enfrentar los cambios externos e internos, adoptando acciones transformadoras. Solo la generación de un pensamiento estratégico colectivo conduce a conductas proactivas y creativas que facilitan la aplicación de acciones contextuales efectivas que conlleven al logro de los propósitos de la sociedad. La coincidencia del cambio de las circunstancias con el de la actividad humana o cambio de los hombres mismos, para Marx (1966) “solo puede concebirse y entenderse racionalmente como práctica revolucionaria” (p. 634). También se ha considerado F. Castro (2000), el concepto de Revolución “...es cambiar todo lo que debe ser cambiado... con sentido del momento histórico...” (p.3). Impone retos significativos a la gestión universitaria y un compromiso para actuar: su incorporación al quehacer cotidiano de la Universidad y despojarse de los modelos de gestión y generar pensamiento estratégico contextualizado que posibilite encontrar la razón de ser y sentido de la Universidad.

Los autores asumen que la transformación cultural necesaria en la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) debe tener dos elementos esenciales: direccionalidad y concientización del cambio y compartirlo. La primera, conduce a la necesidad de reflexionar y compartir una visión renovada de la actividad gerencial y la segunda, señala la necesidad de que cada directivo interiorice la visión. Para ello, se asume como filosofía, la de la praxis basada en el método dialéctico apoyado en las ideas de Marx, Engels y Lenin, según Ilienkov (1987), es quien introduce el concepto de “la abstracción como expresión de lo concreto” (p.50). Defiende la idea de que un concepto verdadero es aquel que es la expresión/reconstrucción teórica de “la célula” o “la unidad” del fenómeno que nos ocupa. La pregunta es ¿cómo identificamos la supuesta “célula verdadera” en la gestión universitaria? ¿cómo, en contraste digamos con el constructivismo social o el relativismo, un materialista dialéctico no terminará defendiendo que “todo marcha”? y desde las perspectivas metodológicas o procedimentales se pueden utilizar tanto las herramientas del Modelo de Tavistock o de la Teoría Histórico Cultural de la Actividad (THCA) para aplicar la dirección estratégica como el modo lógico, sistemático y objetivo para tomar las grandes decisiones de la organización. Tal empeño de la gerencia requiere usar la información cualitativa y cuantitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias inciertas. Los autores optan por la THCA (Engeström y Sannino, 2016). Pero, reconociendo el aporte instrumental del enfoque del Modelo de las Relaciones de Tavistock.

Básicamente, desde esta perspectiva de la praxis se puede decir que el único criterio valorativo en el tema de la gestión universitaria es la práctica, por ejemplo, la práctica científica con la que estamos comprometidos, pero que aún los resultados alcanzados no satisfacen a plenitud las enormes expectativas que la sociedad espera de ella nos induce a buscar las causas, y de ellas, la solución. En otras palabras, no existen criterios teóricos para asumir el estudio de una organización tan compleja como la Universidad en época de cambios, pero sí su práctica en sí misma y el conocimiento de su devenir como referente fundamental para esa valoración y es el propio trabajo que realizamos como académico, como directivo o funcionario de una institución de carácter público por su naturaleza y por los bienes que produce (Díaz Rodríguez, 2016, pág. 90), el que finalmente puede traernos la acuñación del modelo apropiado y las herramientas teórico-prácticas adecuadas que más necesitamos para conducir eficazmente su transformación y su cambio. Pero, no se puede conceptualizar adecuadamente la gestión del cambio si, como señala Lenin

(1979), “metodológicamente no asumimos la filosofía que nos conduce en la percepción correcta de esa realidad” (p. 208).

Debido a esto es que propósito del artículo es presentar una propuesta de alternativa, que basada en un proyecto investigación acción para la formación y desarrollo de los directivos permita elevar la calidad de su gestión desde la filosofía de la praxis. Para ello, se ha tomado como referencia la introducción del uso del mapa estratégico y el Balanced Scorecard según los modelos propuestos por (Kaplan y Norton (1996) y complementado con el estudio de algunas experiencias nacionales y extranjeras de (Eftimov, Trpeski, Gockov, & Vasileva, 2016), (Nayeri, Mashhadi, & Mohajeri, 2008, p. 28), (Senaratha & Patabendige, 2015) en la gestión de una institución universitaria como referentes para mostrar su aplicación y comparar sus ventajas y desventajas en nuestras condiciones.

La filosofía de la praxis en la gestión universitaria. Problematizando una realidad

En los fundadores del marxismo y algunos de recreadores se encuentra una filosofía, la misma que reveló Che Guevara, que desde la lectura profunda del pensamiento marxiano, y bebiendo sabiduría de otras fuentes, fue capaz de aplicar, consecuentemente, la filosofía de la praxis y que aplicada a la gestión estratégica de la universidad conllevaría a que su transformación como una entidad toda, como unidad de la diversidad que emana del propio término utilizado para su definición como universidad, implica necesariamente tener idea clara de lo que es como institución pública y estatal, de sus posibilidades de cambio y de lo que ha de ser, y las ideas sobre la esencia y el devenir necesario como unidad, desde una filosofía institucional reconocida y aplicada. Se necesita pasar de una idea de la universidad a una universidad de las ideas considerando algunos conceptos sobre la Universidad de autores como Guevara (1959), Clark (1991), Santos (2008), (Cristina Pereira, Brum Balestrin, Rubin y Olivera (2013) y Orozco (2015).

Además, el todo a transformar es como entidad el todo, del que es parte la comunidad universitaria y su devenir ha de serlo por la acción, por la actuación de esa comunidad, la que voluntariamente la asume como su espacio de desarrollo individual y profesional, para lo que se requiere una exigencia en su desempeño

que vaya más allá de las conveniencias individuales sentidas, aunque pueda coincidir con algunas o muchas de ellas, pues como pura conveniencia sentida, ni siquiera la de la mayoría es, en sí misma, un motivo válido para una gestión universitaria efectiva si no emana o sintoniza con y desde el reconocimiento de la misión y visión de la Universidad.

Los problemas que la Universidad tiene que resolver para tener pertinencia e impacto en el Desarrollo Local (DL); son problemas de todos y la capacidad para resolverlo depende del aporte de cada uno de los que tienen la responsabilidad de gestionar los procesos: directivos, funcionarios y docentes como servidores públicos. No hay otra alternativa para lograr la Universidad que queremos, la de nuestra visión construida y desplegada desde el cumplimiento efectivo de nuestra misión. Ingenieros (1920), hace un siglo refería que: “La función de la Universidad debe consistir en la coordinación del trabajo de los Facultades e (...) procurando la convergencia de todos los esfuerzos hacia determinados fines. Cuanto más se divide el trabajo, más necesario es conservar el espíritu de síntesis” (p. 68).

La noción de praxis como filosofía, sin embargo, es una noción compleja. Es decir, es una noción unitaria y diversa. González (2015), citado por Ramírez (2018) expresa: No es “ni pragmatismo”, ni “practicismo”, ni “criticismo”, ni científicismo”, sino que es, unitariamente, la actividad humana –práctico-sensible– en la que se articulan un determinado conocimiento de la realidad social, una crítica radical a dicha realidad y un proyecto para su transformación. (p.159)

En el plano teórico puede aparecer la pregunta ¿por qué traemos a colocación estas ideas marxistas sobre la praxis? Ante todo, porque coinciden con las ideas de Martí, Fidel y el Che, las que asumen los autores. Del primero, se ha tomado el argumento explícito en la siguiente frase: ¿a dónde irá un pueblo de hombres que hayan perdido el hábito de pensar con fe en la significación y alcance de sus actos? (Martí, 1883). Y que podemos completar con otra idea suya “el servidor público debe desobedecer los apetitos del bien personal, y atender imparcialmente el bien público” (p.61). Es una realidad que cuadros (directivos), funcionarios y docentes de una universidad son servidores públicos. ¿Y ellos, se reconocen como tales? Se han preguntados los autores. Del líder histórico de la Revolución cubana, Fidel Castro, el concepto de Revolución, ya mencionado.

También se hace necesario abordar cómo asumir el perfeccionamiento de la Universidad cubana como manifestación de la continuidad histórica entre la Reforma de Córdoba de 1918 y la Reforma Universitaria Cubana de 1962, en una época de cambios y sin renunciar a su contribución a la materialización de las ideas de construir una sociedad socialista próspera y sostenible en pleno Siglo XXI.

Una visión de la nueva etapa del perfeccionamiento de la educación superior cubana, no puede ser coherente sin asumir las ideas del Che Guevara como fuente de enriquecimiento filosófico, político, cultural, ético y profesional de toda la comunidad universitaria. No se puede obviar el rol que le reconoció, sin ser profesor universitario, a la Universidad en tiempo de Revolución como: «...la universidad es la gran responsable del triunfo o la derrota, en la parte técnica, de este gran experimento social y económico que se está llevando a cabo en Cuba» (p.126).

Mirando desde otras perspectivas las ideas que revela de Turner (2007), al hablar de la filosofía de la praxis en el Che Guevara y su valor para la aplicación en la gestión universitaria cuando sinteriza:

- partir de un hecho concreto analizado, argumentar y presentar sus contradicciones. Incluirse en el grupo humano con el que trabaja, ser uno más;
- partir de la enseñanza que el propio grupo da y utilizarlo como base para el nuevo aprendizaje. Poner de manifiesto las constantes contradicciones que se generan en el análisis de los problemas de la organización;
- unir a lo racional del análisis, lo emocional que actúa en los sentimientos, y
- unir a lo objetivo la dosis subjetiva del optimismo hacia el desarrollo social; vincular cada suceso con su repercusión social trascendente al individuo. (p.90)

Su análisis muestra que estos aspectos, aunque se refieren a la Educación, en general, tienen validez para el proceso de preparación y superación de los directivos, funcionarios y trabajadores de la Universidad en temas sobre la gestión y su praxis en las condiciones de la UG. También, el Che (2006), señaló con su ejemplo un camino para el convencimiento a través de la discusión y el

debate para unir a las personas a un objetivo supremo: la unidad sin perder la identidad en el cumplimiento de la misión organizacional:

Lo único que creo es una cosa, que nosotros tenemos que tener la suficiente capacidad (se refería a los líderes) como para destruir todas las opiniones contrarias sobre el argumento o si no, dejar que las opiniones se expresen. Opinión que haya que destruirla a palos es opinión que nos lleva ventaja a nosotros. Eso es un problema que siempre debemos hacer. No es posible destruir las opiniones a palos y, precisamente, es lo que mata todo desarrollo, el desarrollo libre de la inteligencia.”. (p. 369)

He aquí por qué Marx, Engels y Lenin insistían en que, después del viraje socialista, a la dirección de la producción debían ser arrastrados todos. El Estado deberá aprender a dirigir cada cocinera, –con este aforismo expresó Vladímir Ilich dichas necesidades–, citado por (Iliénkov, 2009) .

En este sentido, la Universidad deben asumir a la gestión desde la perspectiva del desarrollo de la cultura organizacional y lo que implica gestionar o promover los valores de la organización, como punto estratégico para cumplir con los propósitos de la gestión. En este sentido, Benavides (2011), como se citó en (Planes, 2018), refiere que enfoque establece como puntos estratégicos en la gestión:

El optimizar la efectividad organizacional a través de la mejora incesante de los procesos, y el realinear la cultura organizacional mediante la aplicación de una nueva filosofía de aprendizaje y dirección que fomenta la participación activa de los implicados en la toma de decisiones y la conformación de redes interactivas de trabajo. (p.22)

Lo anterior implica priorizar en la gestión el tema de la transformación de la cultura organizacional en el perfeccionamiento de los procesos universitarios, desde una perspectiva cultural que involucre a las subculturas de toda la comunidad universitaria desde la filosofía de la praxis.

La gestión estratégica universitaria y el Balanced Scorecard como herramienta para elevar su efectividad

Hablar de gestión en la época actual obliga a realizar una digresión para asumir la dirección estratégica (DE) en la Universidad. La revisión de la Estrategia y sus planes de implementación en algunas áreas de la UG que los mismos en las Unidades Académicas, dígame facultades o departamentos de la UG, en su mayoría, son esfuerzos de formulación aislada del uso de artefactos que faciliten el monitoreo y evaluación de su implementación efectiva a la medida. Todas, siguen casi el mismo patrón de medición según los criterios de medida que se han desplegado desde los instituidos por el MES. Esto limita un tanto a la organización y sus unidades el despliegue de la creatividad y la innovación, toda vez que no siempre existe retroalimentación adecuada a su propia naturaleza y sus circunstancias para ajustar la Estrategia a las condiciones concretas de cada Unidad según las necesidades y los cambios del entorno.

A hablar de la visión como ideal, Ingenieros (1925), señala que, no es una fórmula muerta, sino una hipótesis perfectible; para que sirva, debe ser concebido así, actuante en función de la vida social que incesantemente deviene. La imaginación, partiendo de la experiencia, anticipa juicios acerca de futuros perfeccionamientos: los ideales, entre todas las creencias, representan el resultado más alto de la función de pensar. Luego, es evidente la necesidad de pensar dialécticamente y volver a repensar la visión en cada momento de reflexión sobre la marcha de los procesos. Es importante diferenciar la visión y la misión. La primera, como ideal surca nuestras mentes y nos mueve, se acerca o se aleja, pero su corrección o perfeccionamiento sólo es válido cuando verificamos o valoramos cuanto los resultados de la gestión en el cumplimiento de la misión nos han acercado a ella.

Entonces, desde estas ideas la DE, en términos bastante simplificados, puede ser descrita como el proceso mediante el cual se adoptan decisiones sobre: las direcciones en las que se debe tratar de ir (de las políticas públicas del sector a las políticas de la organización); los caminos deseables o convenientes para hacerlo (las estrategias); las especificaciones en cuanto a la forma y los recursos necesarios para hacerlo (los planes); sobre las oportunidades y condiciones particulares en que se utilizarán los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para la programación y ejecución de las actividades.

La participación consciente de las personas en cada una de estas etapas es el

resultado de procesos de preparación, superación y articulación de las personas con su contexto que no se improvisan, se forman. Entonces, lo que se debe hacer es construir, formular, teorizar desde los propios espacios universitarios las respuestas a los desafíos históricos que plantea ante la Universidad cubana la construcción de un socialismo cubano próspero y sostenible. Por eso, es criterio de los autores la importancia del seminario de preparación del curso en función de la superación de cuadros (directivos) y funcionarios para una nueva etapa de trabajo, que, a diferencia de otros momentos históricos de la UG, como en otras IES del país, se necesita culminar un periodo lectivo y comenzar otro, en las condiciones muy especiales de una de las etapas pos-pandemia COVID-19.

Realmente, esta situación de comprender el estado actual de la ejecución de la planificación estratégica y el comportamiento del personal directivo se convirtió en otro estímulo, el motivo fundamental del presente artículo en el contexto del desarrollo las acciones de superación del proyecto mencionado. Las condiciones que impuso vivir en cuarentena limitaron el desarrollo de algunas de las actividades planificadas para la etapa, y en medio de estas condiciones, el desarrollo del seminario preparatorio brindó una oportunidad para participar e interactuar con la propia realidad de una actividad trascendental en una organización que aplica el enfoque de la DE.

Por tal motivo, se realizó una observación del comportamiento de los actores-cuadros superiores y cuadros intermedios más algunos funcionarios, la cual tuvo como premisas el análisis de los documentos de trabajo y el documento programático del Ministerio de Educación Superior (2019). La importancia práctica de sus resultados es que el conocimiento obtenido puede ser utilizado como parte del diagnóstico para comprender el lugar de la gestión de la cultura organizacional de la universidad, al tener nuevos elementos para orientar, dialogar, argumentar y convencer el cambio de actitudes y conductas de la comunidad académica ante las exigencias de los nuevos retos sociales e institucionales a partir de los aportes teóricos-prácticos que se puedan obtener por el equipo del proyecto y por la comunidad a raíz del análisis de la actividad.

De los aspectos tratados en el seminario preparatorio y su análisis emergió una serie de preguntas. Entre ellas: ¿por qué no se utilizó la misión y la visión de la universidad como punto de partida del desarrollo de las actividades del seminario? ¿cómo se podría lograr el enfoque integrador si en el análisis desarrollado por los ponentes predominó la fragmentación según las funciones

de las áreas? ¿por qué tanto énfasis en pocos aspectos económicos, y otros más trascendentales para el cambio de mentalidad, de la cultura organizacional no se asumieron? ¿por qué es bajo el número de docentes de la UG que hacen propuestas de proyectos? ¿por qué es tan limitado el impacto del uso de la Plataforma MOODLE? Y, otras preguntas, que se pudieran añadir y cuyas respuestas sirven para enfrentar la nueva normalidad, pero con estas es suficiente para reflexionar sobre la DE y el papel de los directivos en ella. Para los autores fue posible enfatizar más en el por qué y en el cómo hacer que en el qué hacer si se necesita desarrollar y fortalecer el liderazgo, y la innovación de los cuadros y funcionarios a través de su capacitación.

Los objetivos de una capacitación precisan el contenido y este responde a las preguntas: ¿qué es lo que deberá aprender el directivo? ¿qué aspectos deberán ser atendidos para su preparación y qué exigencias deberán tenerse en cuenta para estimular su desarrollo en los niveles subordinados? ¿cómo puede apreciarse, el contenido abarcará las exigencias para la orientación y motivación de sus subordinados, la instrucción, la educación y el desarrollo del personal docente y no docente de sus áreas? En tal situación es recomendable, a manera de orientación y familiarización con el proceso de planificación y utilizar un cuadro sinóptico donde se muestran los elementos fundamentales de la planificación por objetos y por niveles y su interrelación.

Tabla 1. Niveles y objetos de la planificación en la Universidad.

Cuadro n°1 Niveles y Objetivos de Planificación			Objetos de la Planificación		
NIVELES PLANIFICACIÓN	ESTRATÉGICO	Políticas	Hacia afuera	Hacia adentro	
		Estrategias	Resultados	Recursos	Organización
	Efectos en el entorno			Modelo diseñado	
	TÁCTICO - OPERATIVO	Planificación	Productos (metas)	Cursos de acción elegidos para lograr resultados	Estructura organizativa necesaria
		Programación		Procesos y recursos necesarios	Asignación de responsabilidades por metas y recursos disponibles
					Actividades y recursos disponibles

Fuente: Adaptado de un material sobre gestión pública, 2020.

En él, se definen bien claro tanto los niveles como el objeto de la planificación. Se diferencian la eficiencia y la eficacia, así como los resultados y los productos. Y de igual forma, se puede percibir que a nivel de Políticas y Estrategia predominan las habilidades conceptuales de los directivos: el conocimiento de las políticas, del entorno, de las capacidades institucionales, y otros factores, para poder elaborar una buena visión y una correcta misión, los objetivos organizacionales y una buena Estrategia como soporte de Plan estratégico. O sea, el Cuadro (directivo) se nos convierte en un artífice del análisis basado en las relaciones de los elementos de la matriz DAFO, cuyo uso en el proceso de planificación se convierte en otro factor de estímulo o en un estímulo, para la apropiación del objeto y el dominio de las actividades por los directivos para la transformación de su gestión. Y lo más importante, permite discriminar los conceptos de Políticas y Estrategia, de planificación y programación, de resultados y productos que muchas veces se aplican inadecuadamente y se olvidan que de las primeras (fines) salen los programas (los objetivos estratégicos) y de estos últimos, surgen los proyectos, como herramienta para lograr propósitos concretos (resultados y productos concretos) ajustados a las condiciones reales.

Si estas herramientas son utilizadas adecuadamente entonces, se mejoran las habilidades humanas como el trabajo en equipo, el establecimiento de reglas y la comunicación, vertical de arriba abajo y de abajo arriba o la lateral se apropian de la DE. Y en nuestro entorno local, tal vez se erradicaría la desfragmentación existente entre las áreas funcionales al desarrollar los procesos y mejorar tanto la planificación como el control.

Los directivos intermedios, lo del nivel táctico y operativo de la Universidad que dirigen y/o coordinan las acciones concretas pueden ser el impulso necesario para la innovación y el cambio, o se pueden convertir en un obstáculo, con la que las unidades académicas tropiezan en la aplicación de las estrategias elaboradas, sí se enfocan más en los aspectos administrativos y técnicos de la gestión. El reto para los directivos académicos intermedios es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia para aceptar e implicarse en el cambio a través de la innovación en los procesos de transformación de su objeto de dirección hacia los resultados.

En el campo del Comportamiento Organizacional se proporcionan muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar las metas. Koontz & Weihrich (2008), Stoner

(2009), Mintzberg (1998), Chiavenato (2009), etc. Pero, naturalmente en ellas no se tratan aspectos de la gestión de las IES. No obstante, el funcionamiento de la RED-DEES se ha convertido en un motor para el cambio en la gestión de las IES miembros a través de sus acciones de promoción y divulgación de la cultura gerencial.

Volviendo a la Tabla 1, después de la digresión y se consideren las exigencias al papel directivos se pueden identificar los componentes a desarrollar para cumplir sus responsabilidades y lograr la eficacia operativa: un componente técnico, que se ocupa de la utilización eficaz de los recursos y de la aplicación de la tecnología para lograr las metas establecidas, un segundo componente, más conceptual, que se ocupa del desarrollo de nuevos sistemas, métodos y procedimientos operativos para la gestión y un tercer componente humano, relacionado con la fuerza de trabajo calificada y su bienestar en el cumplimiento de las tareas y conducen a utilizar el Modelo Sociotécnico de Tavistock.

En las IES cubanas ha predominado que el desarrollo profesional de los directivos y funcionarios se ha centrado más en que los docentes y/o directivos logren ascensos sobre la base únicamente de su conocimiento especializado. Por ejemplo, se establece como requisito la formación doctoral en determinada especialidad para ocupar un cargo. Esto los tienta a hacer que todos los retos profesionales se adapten a sus conocimientos técnicos de la disciplina y no, a la asimilación de las competencias necesarias para gestionar los procesos universitarios.

Los autores consideran que una propuesta de un artefacto mediador que se asuma y que es válido y oportuno de utilizar es el mapa estratégico para orientar el análisis desde una visión integradora y enfocada en el despliegue de los procesos fundamentales y que, al mismo tiempo, se convierta en un medio de aprendizaje organizacional. Su uso práctico facilita la alineación de la Estrategia desde la dirección hasta en los niveles operativos de su implementación. El uso del mapa estratégico facilita la integración natural del Modelo de Gestión de Calidad y del Modelo de Control Interno a los procesos fundamentales de la institución. Este consiste en establecer un diagrama o esquema de las relaciones de tipo causa-efecto entre los objetivos establecidos e identificar los criterios de medición para cada uno de los procesos, desde las perspectivas que en él queden establecidas.

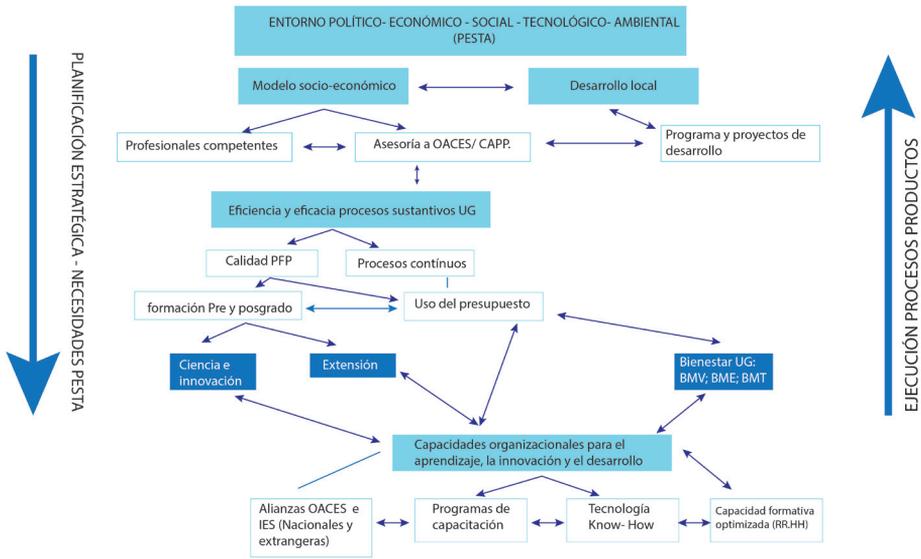


Figura 1. Mapa estratégico de la Universidad de Guantánamo: transformando las intenciones en resultados.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Lo ideal para la Universidad es tomar como referente los patrones de calidad del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEA-ES) de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) para la institución ya que se puede observar, implícitamente, en las variables de evaluación que son casi las mismas perspectivas que se incluyen en las propuestas de Kaplan y Norton (1996), con la excepción de que la perspectiva financiera no es la más importante para una institución académica.

La Tabla 1 con sus elementos matriciales y sus relaciones facilita la introducción del esquema lógico que sustentan al mapa estratégico. Se han considerado en la propuesta de la Figura 1 las siguientes perspectivas de evaluación: grupos de interés social, los procesos internos, el aprendizaje, la innovación y crecimiento: desarrollo organizacional, y la perspectiva económica-financiera, cuyo análisis se puede efectuar desde el entorno a las capacidades en la planificación y a la inversa en la gestión. La estructura del esquema fue el resultado del trabajo del equipo, pero sobre la base de los preceptos de (Kaplan & Norton, 1996) y el resultado del análisis de múltiples experiencias, empresariales y no

empresariales. También comparamos con otros modelos propuestos en otros países (Eftimov, Trpeski, Gockov, & Vasileva, 2016), (Senaratha & Patabendige, 2015), (Miklos & Tello, 1993), (Torrego Egido & Méndez Romero, 2018), (Yek, 2007), (Zapiain García, 2014). Además, es bueno resaltar que de otra manera o por otras vías, se pueden obtener casi los mismos resultados con el uso de la Matriz del marco lógico de la GTZ –Agencia de Cooperación Alemana o el modelo de gestión de proyectos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Todos, contienen la misma lógica en su elaboración.

Cuando los cuadros (directivos), funcionarios y trabajadores reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se pueden conducir hacia metas comunes con altos niveles de desempeño con calidad. La calidad, según ideas de Ishikawa, citado en (Camisón, Cruz, & Gonzalez, 2006), es una forma de hacer, no tiene fin. Hay que comprender que el objetivo no es la perfección, es la mejora. Mantener la pertinencia de un sistema de gestión significa mejorarlo, si no, no tiene sentido. La práctica muestra que es pobre el uso sistemático de las herramientas de apoyo al proceso de gestión y sus potencialidades ha limitado formalizar los datos y la información en la relación con los clientes y las partes interesadas, que muchas veces en el desarrollo de las actividades se proporcionan estáticamente, no en su desarrollo y tendencia histórica, porque no siempre se gestionan bien los datos. Del análisis de las perspectivas política, económica, social, tecnológica y ambiental-PESTA- se desprende que las (IES) deben avanzar en la configuración de una relación más interactiva con sus entornos como se ha establecido en las Conferencias Regionales de Educación Superior en América Latina y el Caribe- CRESALC-2008 y en CRESALC (2018) según (Guajardo, 2018). Es evidente, que tanto las IES, como cualquier otra institución social: públicas, privadas o mixtas, deben ser conscientes que el futuro ya no es la prolongación lineal del presente en un mundo de cambios e incertidumbres, y que necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en el entorno -lo que indica la necesidad de profundizar en el análisis PESTA de la provincia y del país para anticipar necesidades e intereses, y crear las estrategias específicas que les permitan garantizar los objetivos –con productos y resultados de alto impacto.

El cambio de mentalidad y la cultura organizacional constituyen quizás, uno de los principales obstáculos para la implementación de la gestión por procesos en las IES; sin embargo, la identificación de las buenas prácticas y los diferentes beneficios adjudicados a esta herramienta gerencial, han convertido la gestión

por procesos en el eje central de la gestión de las organizaciones innovadoras y pertinentes. Constituye la expresión racional del uso de la DE. (Crespo y Rosario, 2013); (Galarza, 2007); (Carballo y Ascuy, 2016).

El mapa estratégico además de servir de brújula para la gestión, se convierte en el soporte fundamental tanto de un Cuadro de Mando Integral o un Balanced Scorecard como el de una Matriz de Monitoreo y Evaluación según el Enfoque del Marco Lógico. Son artefactos que facilitan la orientación, el análisis y el debate de manera asequible para todos y cada uno desde su posición o nivel de responsabilidad. El mapa estratégico contiene, en esencia, los elementos mostrados en la Tabla 1, pero especificando los procesos. Si a este mapa, se le añaden los criterios de medida e indicadores se obtiene el Balanced Scorecard y se puede llevar a un soporte informático en Excel o a una Base de datos. En el área de formación del profesional de la UG se elaboró una primera versión de un BSC ajustado a la planificación estratégica 2017-2021 en soporte Excel, pero necesita de perfeccionamiento para introducir los cambios de la nueva realidad organizacional.

Una alternativa para transitar de las intenciones a los resultados: transformar la cultura organizacional

Una de la alternativa factible es si se concibe en el diseño e implementación de actividades de formación y superación de los directivos para la aplicación de la DE desde los fundamentos de la filosofía de la praxis y su concepción e implementación mediante un proyecto de investigación acción participativa, una intervención formativa, siguiendo algunas ideas experimentadas por (Laursen, 2011), (Enos, 2003), (Larripa & Erausquin), (Lennox Terrion, 2006) y otros, sobre el proceso de aprendizaje organizacional a través de proyectos.

Es decir, convertir todo el proceso de transformación de las capacidades de los directivos en acciones de un Proyecto de IAP como una herramienta para la gestión del aprendizaje de los directivos y al mismo tiempo, de mejoramiento y desarrollo organizacional. Para ello, se necesita: considerar que la creación e implementación de los ciclos de planificación, acción, observación y reflexión de manera inter-relacionada y desarrollada en forma de espiral según los resultados parciales. Considerar que las etapas anuales de un ciclo de la DE para un período determinado de tiempo (4 o 5 años) no son lineales,

ni completamente cíclica, es según una espiral, donde cada nueva etapa debe reflejar la aproximación más cercana a la visión y la brecha entre ellas, serán objeto de análisis para identificar las mejoras.

En resumen, el amplio trasfondo político y social, técnico y cultural del PIAP a desarrollar incluye la gestión del cambio en el enfoque de las actividades formales de capacitación: preparación, habilitación y superación de los directivos y funcionarios en la UG, un cambio que puede ser visto como el traslado desde una perspectiva de actividades desarrolladas, generalmente, por los facilitadores sobre la base del trabajo individual para establecer o indicar orientaciones para el trabajo al desarrollo de actividades grupales para facilitar el desarrollo de capacidades o competencias e incluir, además, el tratamiento activo de los nuevos conocimientos y habilidades mientras se realiza el trabajo gerencial.

Conclusiones

El análisis de los resultados del trabajo desarrollado hasta el momento ha permitido revelar que, en relación con el liderazgo organizacional de los directivos y funcionarios y de las personas, en algunos están influyendo el bajo nivel de motivación para el cargo e insuficiente dominio de las funciones directivas que tiene que desarrollar. Se tornan difíciles de modificar si no se preocupan por el conocimiento de la institución, su misión y visión y el dominio de las habilidades comunicativas, y técnicas de planificación. Resulta necesario incrementar el uso sistemático de técnicas y herramientas gerenciales adecuadas y/o adaptadas a la naturaleza de la Universidad, y la motivación para hacerlo. Los resultados muestran la necesidad de nuevas propuestas y nuevas acciones sin separarse de la práctica, ni de la reflexión permanente sobre ella y para ella, según los preceptos de la filosofía de la praxis e instrumentadas en herramientas desde la THCA como vía para lograr conducir la transformación cultural a través de un proyecto de aprendizaje organizacional.

Referencias bibliográficas

- Camisón, C., Cruz, S. y Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid, ES: Pearson Educación S.A.
- Carballo, E. y Ascuy, A. a. (2016). Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. *Relaciones para su sistematización en la ÚNICA*. Congreso Universidad Vol. 5, No. 2.
- Cortadellas, J., & Mindreau, E. (1999). Servir a la sociedad. En CINDA-ALFA, *Manual gestión estratégica universitaria: procesos administrativos y financieroS*, 51-78. Santiago, Chile: Proyecto ALFA-CINDA.
- Crespo, E. y Rosario, Z. B. (2013). Un enfoque de calidad para la gestión universitaria. En *Revista Gestion Estratégica Universitaria*. V1. UNICA, Cuba.
- Díaz, M. A. (2016). Enseñanza superior como bien público: perspectivas para el centenario. Una mirada hacia el futuro de la Educación Superior - 25 años de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo, 90, Montevideo.
- Eftimov, L., Trpeski, G. y Vasileva, V. (april-june de 2016). Designing a Balanced Scorecard as strategic management system for higher education institutions: a case study in Macedonia. *Ekonomika*, 62(2), 29-48.
- Engeström, Y. y Sannino, A. (2016). Expansive learning on the move: insights from ongoing research/ El aprendizaje expansivo en movimiento: aportaciones de la investigación en curso. *Journal for the Study of Education and Development*, 401-435.
- Enos, M. K. (2003). Informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(No. 4), 369-87.
- Galarza, J. y. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica y conformación evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior*. La Habana: CEPES.
- Guajardo, C. (2018). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018* /. Caracas: UNESCO-IESALC.
- Guevara, E. (1959). *Reforma universitaria y revolución*. (Santiago de Cuba. Recuperado de www.archivo.juventudes.org
- Guevara, E. (1965). *El socialismo y el hombre en Cuba (1965)*. En *Colección Lecturas para la reflexión*.
- Gutiérrez, O. (s.f). *La implantación de la dirección por objetivos en el contexto*. En C. d. autores, *Centro de Estudios de la Economía Cubana*, 14-24. La Habana: UH.
- Iliénkov, E. (1987). *Lógica dialéctica. Ensayo sobre historia y teoría*. La Habana : Editorial de Ciencias Sociales, 50 p.

- Iliénkov, E. V. (2009). La dialéctica como forma de pensamiento de ídolos e ideales. Selección de textos. (R. León Plá, Trad.) Santa Clara, Villa Clara, Cuba: Colección Socialismo y Libertad.
- Ingenieros, J. (1920). La Universidad del Porvenir. Buenos Aires, Ateneo. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Ingenieros, J. (1925). El hombre mediocre. Buenos Aires.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,. Harvard Business Review, 74 (1), 75-85.
- Larripa, M. y Erasquin, C. (s.f). Teoría de la actividad y modelos mentales. Instrumentos para la reflexión sobre la práctica profesional: Aprendizaje expansivo. Facultad de Psicología . BA: Anuario de Investigaciones/ Volumen XV.
- Laursen, E. (2011). Implementing Knowledge Through Development Projects. The Electronic Journal of Knowledge Management , Volume 9 Issue 2, 139-148.
- Lenin, V. (1979). Cuadernos filosóficos. La Habana: Editora Política.
- Lennox, J. (February de 2006). The impact of a management training program for university for university administrators. Journal of Management Development, Vol. 25, No. 2(DOI: 10.1108/02621710610645153), 183-192.
- Martí, J. (1883). La ofrenda de oro. 1883. En O.E. José Martí. La Habana, 406-409.
- Marx, C. (1966). La ideología Alemana. La Habana: Edición Revolucionaria, 634.
- MES (2019). Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior 2020. La Habana.
- Miklos, T. y Tello, M. E. (1993). Planeación Interactiva: Nueva estrategia para el logro Empresarial. México, D.F.: Edición Limusa.
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M., y Mohajeri, K. (2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard. International Journal of Educational and Pedagogical Sciences Vol:2, No:1, 2008, 25-30.
- Núñez, J. (2019). Universidad, conocimiento y desarrollo: nuevas encrucijadas. Una lectura desde ciencia, tecnología y sociedad. (J. A. Baujín, Ed.) La Habana, La Habana, Cuba: Editorial UH.
- Orozco, L. E. (2015). El concepto de universidad y su devenir frente a la exigencia actual de pertinencia social. Revista de la Universidad de La Salle, (67)(67), 31-58.
- Pérez, J. (2010). Gestión por Procesos. Madrid. ES: ESIC Editorial, 113 p.

- Planes, P. (2018). La gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios. . Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación., Universidad de Holguín, Cuba, CEGO-FCEA, Holguín.
- Ramírez, C. (2018). Ideología y praxis como crítica a la escuela inmediata. Una filosofía marxiana de la educación. Bogotá: Universidad la Gran Colombia.
- Robbins, S. P. (2007). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. La Habana: Felix Varela.
- Ruiz, G. (mayo-agosto de 2002). La sociedad del conocimiento y la educación superior universitaria. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, vol. XLV, 109-124.
- Santos, B. D. (2008). La universidad en el siglo XXI. Para una Reforma Democrática y Emancipadora de la Universidad. (R. M. Cardona, Trad.) Caracas: Centro Internacional Miranda.
- Schein, E. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Pueblo y Educación.
- Senaratha, S. y Patabendige, S. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. Procedia - Social and Behavioral Sciences(172), 278-285.
- Torrego, L., y Méndez, R. A. (abril de 2018). Un acercamiento al aprendizaje basado en proyectos, cien años después de “The project method”, de W.H.Kilpatrick, 60. En L. Torrego Egido y R. A. Méndez Romero, Edits.) Zaragoza, España: AUFOP Recuperado de /http://www.aufop.com/
- Turner, L. (2007). El pensamiento pedagógico de Ernesto Che Guevara. Edit. Capitán San Luis. La Habana, 2007, 89-90.
- Universidad de Guantánamo, V. d. (2019). Acuerdos del seminario preparatorio Curso 2019-2020. Indicaciones de trabajo, Universidad de Guantánamo, Guantánamo.
- Willert, S. y Keller, H. D. (s.f.). Academic Vocational Training: Bridging the gap Between Educational Space and Work Space. The Electronic Journal of Knowledge Management, 9, 168-180.
- Yek, T. M. (2007). Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore. AARE 2007 Conference, November 25 – 29.: Fremantle, Australia.: AARE.
- Zapiain, E. I. (2014). Diseño de un tablero de mando para Instituciones de Educación Superior por (2014, pp.231-246). En J. L. Almuíñas y J. Galarza. Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior [Potencialidades para su Desarrollo] (págs. 231-246). Juárez, Durango: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México.

CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS: UNA NECESIDAD PARA FORTALECER LA CALIDAD DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS

- Raúl Urquiaga Rodríguez - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba, raul@elacm.sld.cu
- Maritza Ondal Polier - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Auxiliar, Profesor Consultante, Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba, mari@elacm.sld.cu
- Yohalis Valdéz Roque - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Asistente, Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba, yohalis@elacm.sld.cu

Resumen

En las Instituciones de Educación Médica Superior Cubana, se han producido transformaciones dirigidas a elevar la calidad de los procesos que en ellas se desarrollan. Para lograr tales propósitos, entre otros elementos, es muy importante la preparación de los directivos para que posean conocimientos científicos, técnico y profesionales, así como altos valores morales, que contribuyan a preservar las conquistas alcanzadas y realizar los cambios necesarios para la excelencia en la formación de los profesionales de la salud. La efectiva preparación de los directivos y sus reservas, demanda de una capacitación teórica y un adecuado entrenamiento práctico, el cual se implementó a través de una propuesta de un curso de capacitación diseñado con el propósito, de incrementar las oportunidades de formación y evaluar con objetividad la capacidad, habilidades y condiciones para dirigir y definir con mayor claridad, las deficiencias y limitaciones que deben superar, permitiendo aumentar la calidad de los procesos sustantivos universitarios. El presente artículo tiene como objetivo: valorar los cursos de capacitación desarrollados en cinco ediciones dirigidos a los directivos y reservas, como una alternativa

viable para fortalecer la calidad de su desempeño en las diferentes áreas de la Escuela Latinoamericana de Medicina.

Palabras clave

capacitación, directivos, reserva.

Abstract

In the Cuban Higher Medical Education Institutions, there have been transformations aimed at raising the quality of the processes that are developed in them. To achieve these purposes, among other elements, the preparation of managers is very important, it is required that managers have scientific, technical and professional knowledge as well as high moral values, which contribute to preserve the achievements achieved and make the necessary changes for the excellence in the training of health professionals. The effective preparation of managers and their reserves, demands for theoretical training and adequate practical training, which was implemented through a proposal for a training course designed with the purpose of increasing training opportunities and objectively evaluating the capacity, abilities and conditions to direct and define with greater clarity, the deficiencies and limitations that must be overcome, allowing to increase the quality of the university substantive processes. The present article aims to: evaluate the training courses developed in five editions aimed at managers and reserves, as a viable alternative to strengthen the quality of their performance in the different areas of the Latin American School of Medicine.

Key words

training, managers, reserve.

Introducción

La Escuela Latinoamericana de Medicina (Elam) es una Institución de Educación Médica Superior, inaugurada en noviembre de 1999, por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz; su misión es contribuir, desde una perspectiva innovadora, a la satisfacción de las demandas crecientes de médicos orientados hacia la atención primaria de salud en diversas regiones de América Latina y de otras latitudes, con un alto nivel académico, a la solución de los problemas científico–tecnológicos de la salud, al desarrollo sostenible de sus comunidades de origen y a la elevación de la cultura universal en el contexto del ejercicio médico y en general de la sociedad.

En la institución, desde su creación, se han realizado múltiples acciones encaminadas a consolidarse como una universidad de excelencia. Para lograr este propósito es necesario realizar transformaciones en el perfeccionamiento continuo de las diferentes esferas de la vida universitaria, una mayor integración institucional, el aumento de la calidad y la pertinencia de los resultados en las funciones sustantivas. Por ello, es importante fortalecer la gestión de sus procesos, lo que requiere de una mayor preparación y capacitación de sus directivos y reservas.

Materializar la calidad en la formación de directivos altamente preparados constituye un factor de importancia estratégica en todos los países. Este fenómeno adquiere mayor relevancia, porque requieren dirigentes ágiles, arriesgados y competentes para enfrentar, con éxito, los complejos procesos que se suceden en el mundo, procesos que les exigen no sólo enormes esfuerzos, sino también alta dosis de dinamismo y creatividad en la gestión para subsistir como naciones libres e independientes frente a las potencias imperialistas.

Dirigir es la habilidad de identificar y seleccionar con acierto metas y objetivos para garantizar el logro de los fines propuestos en la institución. Para llegar a desarrollar esta habilidad se hace necesario una constante capacitación de los directivos y las reservas.

La capacitación es un proceso sistemático y permanente de la enseñanza, que se inicia al término de la educación inicial. Por otra parte, la finalidad de la capacitación es contribuir al desarrollo de las potencialidades del hombre en su dimensión personal y en beneficio de la sociedad.

La preparación y capacitación de los directivos ha constituido siempre una necesidad pertinente para la sociedad cubana, imperativo que no ha perdido vigencia en los momentos actuales y aparece refrendada en las directivas de trabajo del Partido para el presente y el futuro del país y muy especialmente con la aprobación por el Consejo de Estado de la Estrategia de Preparación y Capacitación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas. (CECM, 2000)

Esta estrategia de preparación y capacitación está conformada por diferentes componentes; la preparación: política e ideológica, en dirección, económica (economía de la salud), técnica y profesional, jurídica y para la defensa, cuyos objetivos están encaminados a: fortalecer las convicciones revolucionarias y elevar la cultura política de los cuadros y sus reservas; lograr el dominio de las herramientas, técnicas y métodos de dirección por parte de los cuadros, sus reservas y equipos de dirección, de forma tal que favorezca la adopción de estilos participativos y conduzca al fortalecimiento de valores y al desarrollo de la creatividad; garantizar que todos los cuadros y sus reservas posean los conocimientos y habilidades en materias económicas, que les permitan alcanzar resultados cada vez superiores en términos de eficiencia y eficacia en sus funciones, incrementando el control en su gestión económica que contribuyan a evitar hechos delictivos y de corrupción; perfeccionar la preparación técnica y profesional de los cuadros y sus reservas, en función de la eficiencia y competitividad de su labor; inculcar en los cuadros de dirección conocimientos acerca del derecho, específicamente las normativas emitidas por el Ministerio de Salud Pública y las legislaciones generales, conocimientos estos que se revierten en una gestión administrativa ajustada a derecho y garantizar que los cuadros y sus reservas conozcan la Ley de Defensa Nacional, así como las medidas de la Defensa Civil en su radio de acción.

En correspondencia con lo anterior, hoy la capacitación de los directivos y reservas, necesita de una organización del aprendizaje más efectiva, de acciones concretas para sus miembros, aunque el desempeño de las funciones de dirección constituye una escuela insustituible, es necesario abreviar el tiempo de aprendizaje de los mismos que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección concreta se presentan, garantizando una asimilación activa del aprendizaje. Este aprendizaje debe concebirse acorde a las demandas y necesidades al contexto histórico - social concreto, con una visión flexible de cómo perfeccionar su capacitación. La capacitación no solo

se puede realizar presencial, sino en otras modalidades académicas como es el caso de la virtualización de los procesos universitarios.

Desde esta perspectiva, la Elam, como parte del sistema de Instituciones de Educación Médica, debe concebir la capacitación de sus directivos y reservas como premisas la realidad socioeconómica y sanitaria del país, así como el nuevo enfoque de las políticas de salud y la imperiosa necesidad de continuar investigando sobre estos temas y estar preparados para enfrentar los nuevos retos que nos impone la sociedad y el mundo.

De este modo, la capacitación de los cuadros y reservas necesitan una actualización permanente de sus conocimientos y de su aprendizaje, haciendo énfasis en la integración de los componentes de la estrategia, con énfasis en el componente de dirección, en particular, en la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, lo que reclama estrategias de intervención, tomando en consideración el trabajo grupal como un componente del proceso que debe ser tenido en cuenta en su diseño y ejecución del curso, así como las normativas establecidas por las instituciones pertenecientes a este sector.

En este sentido constituye un imperativo que las instancias responsabilizadas con la capacitación de los directivos en la institución estructuren estrategias y programas de capacitación actualizados con criterios científicos, dejando a un lado el empirismo y la repetición, con una visión integral de todos los factores que inciden en el desempeño laboral del directivo.

Las acciones de capacitación desarrolladas con los directivos por su concepción y ejecutoria en la actualidad, no garantiza en el grado necesario, el nivel de conocimientos y habilidades que requieren tener los directivos, para dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo

La efectiva capacitación de los directivos y sus reservas, incrementará las oportunidades para valorar con objetividad la capacidad, habilidades y condiciones de los mismos y definir, con mayor claridad, las deficiencias y limitaciones que deben superar y los aspectos que requieren capacitación para una mayor calidad en los procesos sustantivos de la institución.

La capacitación debe ser sistemática, en correspondencia con la situación cambiante en el mundo, y por la importancia y vigencia del tema para el país para el logro de estos objetivos hay determinadas características que deben

prevalecer en los directivos y transmitirlo a las reservas que están preparando.

Al analizar la capacitación de los cuadros, el Primer Secretario del Partido y General de Ejército Raúl Castro Ruz en el 1997 señaló un conjunto de cualidades que debe poseer un cuadro para alcanzar mayores éxitos, que hoy tienen vigencia tales como

el establecimiento de las prioridades, la organización del trabajo, la cohesión de las fuerzas, así como exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente.

El objetivo de este artículo es valorar los cursos de capacitación desarrollados en cinco ediciones dirigidos a los directivos y reservas, como una alternativa viable para fortalecer la calidad de su desempeño en las diferentes áreas de la Elam.

Fundamentos teóricos

En Cuba, la complejidad que emana de las tareas de la construcción del socialismo, el desarrollo económico, político y social, el programa científico técnico, la aplicación de modernas tecnologías, el aumento de la cultura y la conciencia política del pueblo, exigen la elevación del nivel de dirección que depende, en gran medida, de la labor de los directivos.

Durante el proceso de acreditación de la Elam en el 2014, se identificó como una debilidad la ausencia de un curso de capacitación para los directivos y reservas que enfrentara la preparación de los mismos, como respuesta ante este problema identificado; se diseñó un curso y se presentó al Consejo Científico de la institución, aprobándose en el 2016; hasta la fecha se han realizado cinco ediciones consecutivas.

El programa de los seis cursos se confeccionó atendiendo a las necesidades de aprendizaje identificadas en el plan de desarrollo individual de cada cursista. Contempla la preparación en Dirección para lograr el dominio de las herramientas, técnicas y métodos de dirección por parte de los directivos, sus reservas y equipos de dirección, de forma tal que favorezca la adopción de estilos participativos y conduzca al fortalecimiento de valores y al desarrollo de la creatividad.

El término capacitación ha sido utilizado en la literatura científica internacional con un amplio alcance, analizado desde diferentes enfoques, metodologías y procedimientos. Las diferentes investigaciones sobre el tema coinciden en abordar la manera de brindar la capacitación de los directivos y reservas y su vinculación con las actividades a realizar, como elemento esencial para favorecer la calidad de los procesos universitarios.

A partir de los análisis realizados sobre los enfoques que sustentan los procedimientos estudiados y su sistematización, se puede resumir que: (a) los principales fundamentos teóricos de los procedimientos sobre el proceso de los cuadros y reservas se basan en los enfoques (sistémico, educativo, enseñanza-aprendizaje, y de los recursos humanos; (b) en los procedimientos analizados se incluye una etapa (fase) dedicada al diagnóstico de las necesidad y se considera otra, dedicada a la planificación- organización del proceso de capacitación.

En correspondencia con lo anterior, se aprecia que existen en el país criterios generalizados, verificados y definidos sobre los componentes que deben integrar la gestión de la capacitación de los directivos y reservas

Al abordar el tema se considera que la capacitación en las organizaciones e instituciones debe servir para la conducción de los procesos con una cultura de calidad, que se entiende cuando crece el capital intelectual y humano, facilitando el desarrollo social.

Una adecuada orientación y dirección supone que los actores de este proceso realicen, eficazmente, cuatro funciones esenciales con su colectivo de trabajo: planificación, organización, aplicación, seguimiento y evaluación, se trata de: (a) planificar cómo lograr un conjunto de resultados intencionales en un grupo de trabajo o institución; (b) organizar recursos, estructuras y procesos para facilitar las operaciones y las acciones; (c) aplicar planes, llevando a cabo actividades y agilizando los esfuerzos para que todos puedan contribuir a los resultados, y (d) dar seguimiento y evaluar las acciones y los resultados en función de los planes y utilizar la retroalimentación obtenida de la evaluación para ajustar planes, estructuras y procesos para lograr resultados futuros.

Sin embargo, una buena dirección no es garantía de resultados en todas las circunstancias. Cuando las condiciones son variables, complejas o interrelacionadas, no basta que los directivos apliquen las funciones tradicionales

de la dirección al proceso, preciso que también dirijan a su personal a través de un proceso de cambio que permita encarar retos estratégicos y centrar su energía en el logro de resultados sostenibles. Es necesario que los directivos apoyen a su personal, cuestionando supuestos, cambiando creencias y transformado la forma de trabajar, a fin de superar los obstáculos que de otro modo socavarían la calidad de los procesos.

El directivo de un grupo de trabajo de cualquier nivel, se puede dirigir eficazmente cuando exista una cultura de trabajo positiva, caracterizada por las relaciones sólidas con el personal, la confianza, la dedicación, adecuada comunicación, el trabajo duro y el trabajo en equipo. (Destrade y otros, 2015)

Es responsabilidad de cada directivo tener seleccionada su reserva, que se selecciona según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1999), aplicando los mismos criterios y requisitos que se aplican a los cuadros (directivos). Esta selección tiene como objetivo cubrir las vacantes de los cargos y las necesidades de las diferentes categorías, evitando las improvisaciones, así como asegurar la preparación y capacitación de la reserva de manera que les permita asumir la responsabilidad que se le encomiende.

Resulta necesario preparar a nuestros directivos y reservas en el enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años.

Para ello se requiere identificar sus necesidades y dotarlos de los conocimientos y habilidades para dirigir según su preparación, nivel, jerarquía y actividad a que se dedique.

González y Gorguet (2016), señala que el sistema de capacitación de los cuadros y las reservas del sector de salud tiene como finalidad el aprendizaje, mediante la formación de estos, bajo el principio de una sólida educación político-ideológica y técnico-profesional; la actualización continua de los conocimientos y las habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación de la eficiencia y la calidad en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior.

Para lograr que el colectivo obtenga los resultados previstos, en tiempo y forma, debe mantener buenas relaciones con sus colaboradores, homólogos y jefes superiores, en el marco de la racionalidad y el respeto mutuo, propiciar un clima agradable en su radio de acción, evitar hostilidades, no ser extremista, ser

humano, justo y sobre todo, ser ejemplo en todo momento, para alcanzar los niveles de eficiencia y calidad requeridos.

El término de calidad no siempre ha sido tratado como se conoce en la actualidad; ha sufrido importantes cambios a lo largo de las décadas, especialmente, desde que se asumió como una necesidad en el campo empresarial.

La NC-ISO 9000:2015 (Oficina Nacional de Normalización, 2015) expresa que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Hijuelo, Noda y Ávila (2020) resaltan que para definir la calidad de un sistema de formación, es imprescindible definir cuáles son las características inherentes al mismo, aquellas que lo distinguen, lo identifican y diferencian, así como cuáles son los requisitos que deben cumplirse para considerar que tiene calidad

El directivo está sometido a un conjunto de influencias sociales de la actividad que desempeña, lo que determinan algunas características socio psicológicas que deben considerarse para su capacitación, en el que se combinan conocimientos, valores y experiencias. Otro elemento a considerar es el amplio espectro de formación; se mezclan experiencias y los niveles de dirección son diferentes, lo que origina que las demandas de formación sean diversas.

Al abordar los requisitos que deben cumplirse o sobrecumplirse para que el programa de formación de directivos tenga calidad, Hijuelo, Noda y Ávila (2020), señalan que:

- (a) debe tener correspondencia del diseño del programa con el perfil del cargo que ocupa o para el cual se prepara la persona, a partir del resultado de su evaluación y de la determinación de las necesidades de aprendizaje;
- (b) una combinación y articulación armónica de la preparación teórica con la práctica y de todos los componentes de su contenido, con el consecuente enfoque político-ideológico;
- (c) adecuación a las condiciones generales y particulares de cada nivel de dirección y que se modifique atendiendo a las transformaciones que se produzcan y a las necesidades del directivo;
- (d) garantía del éxito de su gestión y una mentalidad de cambio a partir de la pertinencia de los conocimientos y habilidades que adquiera el directivo, unido al hábito de buscar las mejores alternativas ante los escenarios cambiantes en que desarrolla su labor;
- (e) posibilitar

la toma de decisiones en conjunto con otros directivos, socializar sus experiencias y prácticas respecto a la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada. La orientación del aprendizaje a situaciones reales. (f) impacto sobre el directivo en sí, sus subordinados y sus jefes, para lograr la transformación deseada en el objeto de su trabajo de dirección. (p.20)

Los autores consideran que estos elementos declarados constituyen premisas para el diseño del programa de capacitación propuesto.

Métodos empleados

Se utilizaron métodos de análisis documental, revisión bibliográfica, el histórico - lógico y el enfoque sistémico para determinar los preceptos teóricos y metodológicos que fundamentan las diferentes temáticas tratadas en el curso. El personal que asistió a los diferentes cursos fue seleccionado por el departamento de cuadros de la institución. Se aplicó la técnica de positiva, negativo, interesante y sugerencias (PNIS), para recoger la información relacionada sobre la aceptación de las temáticas desarrolladas: Gerencia, Planeación estratégica, Habilidades directivas, Clima organizacional, La comunicación, La motivación, Los valores y El liderazgo y estilos de dirección.

Resultados

Las siguientes tablas ofrecen los resultados alcanzados.

Tabla 1. Matrícula por curso.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Edición	Matrícula	Profesionales		Servicios	
		Directivo	Reserva	Directivo	Reserva
Nov/16 - En./17	13	5	2	4	2
Sep - Nov./17	17	3	7	-	7
Mar - Jun./18	8	-	2	3	3
Oct. - Dic/18	7	2	-	-	5
Mar.- Jun/19	9	1	2	-	6
TOTAL	54	11	13	7	23

En la matrícula predominan las reservas 36 (66,6 %), solo 18 son directivos (33,3 %), han recibido el curso.

Dentro de la formación y desarrollo de recursos humanos, la preparación del personal directivo es vital para cualquier organización, pues son estos los encargados de tomar las decisiones que conduzcan al éxito o fracaso de las mismas. Se precisa de una mejor dirección para avanzar en el campo de la competitividad, para incorporarse al acelerado crecimiento tecnológico, para administrar en situación de escasez, en fin, para trabajar en un entorno de cambios vertiginosos, aparejado a ello hay que preparar a la reserva pues en muchas ocasiones ellas ocuparán esos puestos.

De las 36 reservas que se capacitaron actualmente 19 (52,7 %) ocupan cargos de dirección, en diferentes áreas.

Tabla 2. Distribución por sexo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Edición	Matrícula	Masculino	%	Femenino	%
Nov/16-En./17	13	8	61,5	5	38,4
Sep-Nov./17	17	5	29,4	12	70,5
Mar. Jun./18	8	3	37,5	5	62,5
Oct. Dic/18	7	3	42,8	4	57,1
Mar.Jun/19	9	-	-	9	100
TOTAL	54	19	35,1	35	64,8

Como se aprecia en la tabla, predomina el sexo femenino con el 64,8 %, por lo que se corresponde con la proporción existente en la institución, donde las mujeres tienen una representación importante en cargos de dirección y como reservas. En Cuba, la mujer representa una fuerza decisiva en el proceso de transformación socio-económica, política y cultural del país. Su participación activa en todas las esferas de la sociedad la han convertido en agente transformador, en sujeto activo, lo que incluye la voluntad política del partido y el gobierno dirigidos a facilitar el acceso y la promoción de las mujeres a

cargos de dirección, donde no se excluye la Elam.

La evaluación del curso se desarrolla de manera continua, teniendo en cuenta varios aspectos como la participación de cada cursista a través de la entrega de las actividades establecidas como obligatorias, la actitud participativa a lo largo del curso y la interacción tanto con el docente como con los colegas. La evaluación final corresponde con una exposición de la aplicación de una de las temáticas en sus áreas de trabajo, recibieron evaluación de excelente 41 - (75,9 %) y bien, (13, 24 %), predominando el excelente.

De modo general, los criterios recogidos al finalizar el curso pueden resumirse en los siguientes: las temáticas han resultado interesante, actualizado y útil para su trabajo; existe aplicación práctica de lo aprendido, mejores resultados en las relaciones interpersonales y de comunicación con sus subordinados, a pesar del poco tiempo transcurrido notan cierta mejoría en la calidad de los procesos; existía cierto desconocimiento de algunas temáticas como: clima organizacional, comunicación, motivación y liderazgo y estilos de dirección y recomiendan que se respete el día de la capacitación para lograr los impactos deseados. El 100 % (54) manifestó estar de acuerdo con la calidad en la organización en todas las actividades desarrolladas. Resulta significativo que el 100 % (54) coincide en que se le han aportado herramientas (procedimientos y métodos de trabajo) que ayudan a desarrollar la capacidad de dirección considerando tener herramientas para caracterizar objetivamente el proceso que dirige o como reserva. Se destaca la coherencia pedagógica y didáctica de los contenidos en un mismo curso a pesar de que son impartidos por varios profesores y la coherencia de los contenidos entre diferentes temas, lo que contribuyó a la apreciación integral de la resolución de problemas y los modos de abordarlos.

En resumen, atendiendo a los resultados, se evidenciaron potencialidades y necesidades en el orden colectivo e individual de los directivos y reservas, con énfasis, en los directivos que deben ser cuidadosamente analizadas para la elaboración de las acciones encaminadas a potenciar la capacitación de los mismos y puedan dirigir la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo y elevar la calidad de los diferentes procesos de la institución.

Conclusión

El curso de capacitación diseñado e implementado para los directivos y reservas de la Elam aborda diferentes temáticas relacionadas con la preparación en dirección, las que permitirán el mejoramiento y el desempeño de los mismos en su gestión individual e institucional de los procesos que dirigen.

Referencias bibliográficas

Castro, R. (1997). Discurso pronunciado por el 26 de julio. La Habana, Cuba.

CECM (2000). Estrategia Nacional de Preparación y Capacitación de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana. Cuba.

Destrade, C. et al. (2015). Comunicación y Desarrollo Humano. Escuela Latinoamericana de Medicina. Folleto complementario. La Habana. Cuba.

González, R. y Gorguet, M. (2016). Superación de los cuadros directivos y las reservas en el sector sanitario. Medisan, 20 (5), 5.

Hijuelo, N., Noda, M. y Ávila, J. (2020). Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos. Ciencias de Holguín, 26 (3), 3.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1999). Decreto Ley No 196.MINSAP. La Habana. Cuba.

Oficina Nacional de Normalización (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EDUCACIONALES CUBANOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- Sergio Hipólito Alonso Rodríguez - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, República de Cuba, sergiohar@ucpejv.edu.cu

Resumen

En este artículo, se sintetiza la experiencia acumulada y los estudios realizados entre los años 2011 y 2020 (primero en la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez y luego, en el Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona) sobre la formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión universitaria. Para ello, el autor parte del análisis de los antecedentes históricos de mayor vigencia de la formación de directivos en Cuba y sus actuales fundamentos políticos y jurídicos; después, caracteriza este proceso en las Instituciones de Educación Superior cubanas, lo que le permite definir la gestión universitaria como el ámbito natural de la formación de directivos educacionales y por último, relaciona y concatena las particularidades teóricas y metodológicas que distinguen el desarrollo de este proceso en el centro universitario donde realizó su investigación. Probablemente, el lector descubrirá que el principal mérito del trabajo radica en que revela las claves para el perfeccionamiento ulterior de las Escuelas Rameses creadas con el fin de sistematizar la preparación y superación de directivos y sus reservas en cada Organismo de la Administración Central del Estado.

Palabras claves

formación de directivos, gestión universitaria.

Abstract

In this article it is synthesized the accumulated experience and the studies carried out by the author among the years 2011 and 2020 (first in the Faculty of Superation of Leaders Fulgencio Oroz Gómez, and then in the Department of Direction in Education of the University of Pedagogic Sciences, Enrique José Varona) on the formation of educational leader in the environment of the university management. For it the author leaves of the analysis of the historical antecedents of bigger validity of the formation of leader in Cuba and his political and juridical current basics; later it characterizes this process in the Cuban universities, what allows him to define the university management as the natural environment of the formation of educational leader; and lastly it relates and it links the theoretical and methodological particularities that distinguish the development of this process in the university center where he carried out his investigation. Probably, the reader will discover that the merit of the work resides in that he reveals the keys for the improvement of the schools created with the purpose of systematizing the preparation and superation of leaders in each Organism of the Central Administration of the State.

Key words

leaders formation, university management.

Introducción

Resulta plausible y reconfortante constatar que la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) haya decidido, entre sus iniciativas para socializar experiencias y conocimientos, conformar un libro dedicado a la formación de directivos en el ámbito de la gestión universitaria, proceso directamente relacionado con el perfeccionamiento del funcionamiento institucional, el desarrollo del capital humano, la elevación de la calidad de la formación inicial y la educación posgraduada de profesionales, la ampliación de la extensión universitaria, la sistematización de la investigación científica, entre otros importantes aspectos.

Realmente, la formación de directivos se realiza de diferente manera en cada país e incluso, en cada una de las Instituciones de Educación Superior (IES), por lo que conviene socializar experiencias y conocimientos sobre este complejo proceso, para facilitar el trabajo de quienes asuman el reto de perfeccionarlo.

Particularmente, en la República de Cuba, la formación de directivos se distingue por constituir una prioridad del trabajo del Partido Comunista de Cuba (PCC) y del Estado cubano, como lo demuestra la sistemática aprobación de políticas, objetivos de trabajo, lineamientos generales e incluso, normativas sobre el tema de obligatorio cumplimiento en todas las ramas, sectores, organismos, organizaciones e instituciones de la sociedad.

Sin embargo, existe plena libertad de acción para el cumplimiento de tales regulaciones, lo que posibilita el despliegue de la creatividad y el desarrollo de innovaciones para ello en cada centro laboral, como las que se exponen en el presente trabajo, escrito con el objetivo de sintetizar la experiencia acumulada y los estudios realizados por el autor entre el 2011 y 2020 en la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez y el Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), sobre la formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión universitaria.

Tal experiencia se inició en febrero del 2011, cuando se fundó la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez de la UCPEJV, como parte de las acciones concebidas para materializar la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado, el Gobierno y sus reservas (CECM, 2010).

Durante sus años de existencia (2011- 2016), según Alonso, Cruells y Díaz (2016), esta Facultad, con solo 14 trabajadores (entre ellos seis docentes a tiempo completo) logró desarrollar un sistema de formación académica de posgrado para directivos y sus reservas, integrado por los siguientes componentes:

- el curso de posgrado La actividad de dirección en las condiciones actuales: 19 ediciones y 1194 egresados;
- el curso de posgrado La actividad de dirección en el mejoramiento del desempeño del director de secundaria básica: 12 egresados;
- el diplomado Introducción al estudio del liderazgo político revolucionario en Cuba: 31 egresados;

- la Especialidad de posgrado en Dirección de instituciones educativas (forma de educación posgraduada equivalente a la maestría: 66 egresados;
- el Doctorado curricular colaborativo en Dirección en Educación: 25 matriculados, y
- el curso posdoctoral La praxis de la dirección desde las instituciones educativas: 18 egresados. (p. 1)

Como parte del trabajo de la Facultad, dichos autores plantean que:

Se desarrollaron visitas de seguimiento a egresados en sus puestos de trabajo, en las que se recogieron criterios de sus respectivos jefes superiores y subordinados, así como de la comunidad en la que se encuentra enclavada la institución de los visitados. (p. 4).

Cuando desapareció esta Facultad, la mayoría de sus integrantes (entre los cuales se encontraba el autor del presente trabajo) pasaron a integrar el Departamento de Dirección en Educación de la propia IES, donde continuaron desarrollando el proyecto de investigación científica, la Especialidad de posgrado y el Doctorado curricular colaborativo antes referidos, a la vez que iniciaron la aplicación de nuevas modalidades de formación de directivos en la dinámica de la gestión universitaria.

En el presente artículo se sintetizan los resultados teóricos y prácticos del trabajo investigativo realizado durante la década que recién termina.

Desarrollo

La formación de directivos en la República de Cuba tiene tanta importancia estratégica como la defensa nacional, pues de los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, valores, convicciones y niveles de activismo que se logre formar en quienes dirigen en cada momento histórico y lugar, dependen la continuidad de la Revolución cubana y la subsistencia del país como nación libre e independiente.

No por casualidad a lo largo de todo el proceso revolucionario, se ha priorizado

la selección y formación de directivos, como demuestran los siguientes hechos, tomados como hitos de significativa vigencia:

- en 1961, Ernesto Ché Guevara concibió y fundó la Escuela para administradores Patricio Lumumba, centro que funcionó hasta 1966 como la institución pionera en la preparación y recalificación de dirigentes para la economía. (Bermúdez, 1990, p. 27). Un año más tarde publicó su trascendente artículo El cuadro, columna vertebral de la Revolución, en el que significó: “Desarrollar los cuadros, es, pues, una tarea inaplazable (...)” (Guevara, 1962, p. 245).
- en 1975, el Primer Congreso del PCC aprobó la tesis y la resolución Sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros: primeros documentos definitorios de la política de cuadros en nuestro país. En ellos se revela “(...) la necesidad de elaborar un sistema de preparación, recalificación y especialización de cuadros que permita dotar a los dirigentes de los conocimientos teóricos y prácticos adecuados” (PCC, 1976, p. 371).
- en julio de 1996, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó su Acuerdo No. 3180, mediante el cual responsabilizó al Ministerio de Educación Superior (MES) con la orientación y control a nivel nacional de la preparación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los restantes organismos del país. (CECM, 1996).
- en 1999, se emitió el Decreto Ley No. 196: Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno, donde se ratificó el papel antes asignado al MES y se estableció que los máximos jefes de cada entidad son los principales responsables de la formación de directivos en la misma.
- en el 2012, se dedicó a este tema el tercer capítulo de los Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la Primera Conferencia Nacional donde, esencialmente, se proyecta:

Objetivo No. 73. Garantizar que los cuadros y sus reservas se distingan por una sólida preparación técnica y profesional, su ejemplo personal, probadas cualidades éticas, políticas e ideológicas, y asuman los principios consagrados en la Constitución de la República, así como la política del

Partido, sean o no militantes del PCC o la UJC. (PCC, 2012, p. 7)

Objetivo No. 78. Asegurar mayor objetividad en la selección, preparación y promoción de las reservas de cuadros y exigir a los jefes la responsabilidad que les corresponde en esta tarea y en la formación de sus subordinados. (PCC, 2012, p. 7)

→ En correspondencia con lo anterior, en el año 2017 se aprobó incorporar entre los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, la siguiente exigencia:

104. Prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen, con responsabilidad social, al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales. (PCC, 2017, p. 26)

Por tanto, puede afirmarse que en Cuba durante todo el proceso revolucionario la formación de directivos ha sido priorizada por el Estado y el PCC, gracias a lo cual se ha convertido en una responsabilidad indelegable de los principales cuadros de cada instancia directiva e institución de la producción y los servicios. Desde 1996 ha sido, nacionalmente orientada y controlada por el Ministerio de Educación Superior, con la activa colaboración de los restantes organismos de la administración central del Estado y las IES del país, donde se han creado órganos estructurales y funcionales para tales efectos.

1. La formación de directivos en las universidades cubanas

Con el Triunfo de la Revolución cubana el 1ero de enero de 1959, se inició una constante revolución educacional en nuestro país, siempre planificada, coordinada, organizada, regulada y controlada, es decir, conscientemente dirigida.

En la dirección de esa revolución educacional siempre se han destacado como líderes educacionales los docentes identificados con el proceso revolucionario, con mayor nivel académico y científico- pedagógico, pues sistemáticamente el Gobierno Revolucionario los ha incorporado al proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo educacional y los ha convocado para ocupar los cargos directivos en las instituciones educativas, particularmente, en las IES.

Por tanto, también durante el período revolucionario se ha manifestado una constante presente en Cuba desde los tiempos de Félix Varela, José de La Luz y Caballero, José Martí, Enrique José Varona, entre otros ilustres educadores: sólo se erigen como líderes educacionales en nuestro país quienes se destacan por su calidad profesional como educadores y están dispuestos a poner sus conocimientos al servicio de la Patria.

Estas razones históricas explican por qué en Cuba es el Estado cubano quien asigna los cargos de dirección en las instituciones escolares y las IES, pero los requisitos que establece para ocuparlos no son políticos, sino técnicos, académicos y científicos. Por ejemplo, para ser nombrado rector de una IES es imprescindible tener el grado científico de Doctor en una ciencia específica y la categoría académica de Profesor Titular. Por supuesto, para alcanzarlos es condición básica haber obtenido el título de una carrera universitaria afín a la IES que va a dirigir. Similares exigencias se presentan para los restantes cargos. Pertenecer a las filas de la Unión de Jóvenes Comunistas o del PCC (organizaciones políticas del país) no constituye un requerimiento, pero sí la disposición manifiesta de poner sus conocimientos y esfuerzos al desarrollo socioeconómico y cultural del país.

Esta lógica permite comprender por qué no existen en Cuba carreras universitarias para la formación de directivos ni IES especializadas en la formación de los mismos: se tiene la convicción de que sólo puede dirigir a los profesores universitarios quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero profesor de profesores; y sólo puede dirigir a cuadros de las IES quien se haya ganado en la práctica, a fuerza de consagración y ejemplaridad, el título moral de director de directores.

Por tanto, la sistemática orientación, exigencia, control y evaluación de la ejemplaridad manifiesta y mantenida tanto en la práctica profesional como en el ejercicio de cargos directivos, es el núcleo central de la formación de directivos universitarios cubanos y constituye la “fórmula mágica” a partir de la cual se explican los logros alcanzados en este proceso.

Para garantizar que la aplicación de esta “fórmula mágica” no se interrumpa, el MES ha trazado una Estrategia para la selección, formación, promoción y superación de cuadros y reservas, que se aplica en todos las IES del país, ajustada a sus particularidades.

Dicha Estrategia está encaminada a lograr que cada cargo directivo esté ocupado por el profesional más idóneo para ejercerlo y cuente, además — como mínimo— con dos reservas preparadas para sustituirlo de inmediato ante cualquier eventualidad.

A tales efectos se trabaja de manera sistemática y paralela en los siguientes derroteros:

El trabajo con los cuadros activos: es la labor educativa que se realiza con los actuales titulares de los cargos para lograr dos objetivos principales:

- elevar su capacidad de dirección, satisfaciendo las necesidades de aprendizaje que le han sido individualmente diagnosticadas en su preparación político-ideológica, técnico-profesional, económica, en teoría y práctica de la dirección y en contenidos relacionados con la defensa de la Patria.
- asesorarlos en la aplicación práctica de la Estrategia de selección, formación, promoción y desarrollo de cuadros y reservas, induciéndolos a aplicarla creadoramente en la dinámica cotidiana de su propia gestión.

El trabajo con las reservas de cuadros: es la labor educativa que realizan los cuadros activos sobre sus subordinados directos, para seleccionar dos compañeros —como mínimo— con condiciones para desempeñar el cargo, y prepararlos, integralmente, para sustituir al titular en cualquier momento que sea necesario, sin que se afecte el funcionamiento general de la institución dirigida ni la calidad del trabajo que ésta realiza.

el trabajo con los jóvenes: es la labor educativa que realizan los principales cuadros de cada nivel, para seleccionar y preparar jóvenes con características de liderazgo y posibilidades de ingresar las reservas de los cuadros técnico-docentes, administrativos o los líderes científicos del centro universitario. Comprende la concepción y desarrollo de acciones de preparación y superación sobre teoría y práctica de la dirección para los jóvenes dirigentes de las organizaciones estudiantiles y políticas que actúan en el centro.

La vía fundamental que se utiliza para sistematizar la formación de los actuales y futuros directivos universitarios es la sistemática capacitación en el puesto de trabajo, planificada, coordinada, organizada, ejecutada y controlada por los principales cuadros de cada nivel de dirección, en la propia dinámica del trabajo cotidiano, es decir, en el ámbito de la gestión universitaria.

2. La gestión universitaria como ámbito de la formación de directivos

La gestión universitaria ha sido definida de múltiples maneras. Una de sus definiciones más recientes precisa es la siguiente:

Es la disciplina científica que estudia la planificación, organización, regulación y control de los procesos sustantivos de las instituciones de la educación superior: el proceso pedagógico, el proceso investigativo y el proceso extensionista. (González, 2016, p.14).

Esta definición tiene el mérito de focalizar la gestión universitaria en los procesos sustantivos de las IES, los cuales realmente son los que, en última instancia, justifican su existencia; pero con ello deja fuera de su ámbito, entre otros procesos universitarios importantes, la formación de directivos.

Tal omisión no se salva siquiera al relacionar las funciones de la dirección afines a la gestión universitaria, porque entre ellas no considera la coordinación ni la formación del personal, aun cuando se sabe que constituyen funciones ejercidas con beneplácito por quienes dirigen las IES: docentes profesionalmente habituados a coordinar sus acciones con otros agentes y agencias sociales, así como a convertir su labor cotidiana en una sistemática gestión educativa, mediante la aplicación de las ciencias de la educación y las ciencias pedagógicas en su actividad laboral.

De modo que tienen razón los investigadores cubanos que revelan:

La extrapolación de formulaciones teóricas para pretender explicar el fenómeno de la dirección en el contexto universitario actual, que no tienen su génesis en el contexto educacional, puede conducir a errores, al pretender interpretar problemáticas actuales, desde referentes teóricos que no se corresponden con las particularidades del desarrollo socio-

económico y educacional actual, pero al mismo tiempo, es imposible desconocer las estrechas relaciones de la gestión universitaria con las Ciencias de la Administración y con las Ciencias de la Educación ya que tanto unas como otras, conforman sus fundamentos. (Carbonell et al., 2013, p. 7)

En virtud de lo anterior, se recomienda asumir la gestión universitaria como una “(...) interdisciplina perteneciente a las ciencias aplicadas (...)” (Carbonell et al., 2013), que tiene como objeto de estudio:

(...) los procesos de dirección que tienen lugar en estas instituciones, de manera que permita a los directivos enfrentar los problemas que afectan el funcionamiento institucional, entender qué factores del contexto actual contribuyen a caracterizar dichos procesos, qué conocimientos deben poseer para captar los cambios que operan en la realidad para generar la búsqueda de soluciones creativas a los problemas que enfrentan. (p. 20)

Obsérvese que en esta definición la gestión educativa no se presenta como una ciencia propiamente dicha, sino como una interdisciplina científica ubicada entre las Ciencias Administrativas y las Ciencias de la Educación, que abarca todos los procesos de dirección que se desarrollan en la IES, desde la proyección de su desarrollo estratégico en interacción con el entorno, hasta la solución de los problemas organizativos y funcionales que se le presentan y —fundamentalmente— la preparación de quienes dirigen el centro para solucionar con creatividad tales problemas y propiciar el cambio desarrollador del centro en función del cumplimiento de su misión.

Vista desde esta perspectiva, la gestión universitaria constituye un continuo e integral proceso de perfeccionamiento universitario, entendido este último según Alonso (2020), como:

(...) lo que se hace para llevar algún objeto, fenómeno o proceso a la perfección, mejorarlo, embellecerlo y hacerlo conocer, para lo cual resulta imprescindible instruir completamente a alguien sobre el mismo. Se trata, por tanto, de un término directamente vinculado con la preparación de personas para capacitarlas en la realización de las operaciones garantes de objetivos predeterminados y con ello, mejorar, embellecer el todo. Siendo así, el perfeccionamiento resulta ser un proceso pedagógico con objetivos predeterminados y, por tanto, sustentado en ciencias de la educación, particularmente en las ciencias pedagógicas. (p. 48)

Por tanto, la gestión universitaria debe ser entendida —en última instancia— como el ámbito de perfeccionamiento de quienes dirigen el centro, para que puedan dirigirlo con mayor eficiencia, es decir, como un proceso continuo de formación de directivos en lo propia actividad de dirección institucional, proceso planificado, coordinado, organizado ejecutado, controlado y evaluado personalmente por los principales directivos de la IES.

Este fenómeno manifiesta rasgos comunes en todas las IES cubanas, ya que se realiza en todas partes a partir de las misma regulaciones políticas y jurídicas, pero en su desarrollo histórico adquiere en cada centro universitario determinadas particularidades distintivas que conviene socializar.

3. Particularidades de la formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona

Como síntesis de las investigaciones realizadas, los conocimientos y experiencias acumulados por el autor de este trabajo durante la década del 2010 en la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez y en el Departamento de Dirección en Educación, ambos de la UCPEJV, se puede afirmar que la formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión universitaria de esta IES tiene particularidades distintivas, gestadas en el continuo proceso de aplicación creadora de lo establecido al respecto.

Tales particularidades conviene separarlas para su exposición y estudio en dos grandes grupos: referentes teóricos y procedimientos metodológicos.

Desde el punto de vista teórico la formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión de la UCPEJV se sustenta en los siguientes postulados:

- • en correspondencia con lo establecido por el Consejo de Estado de la República de Cuba en su Decreto Ley No. 196/1999, constituye el proceso rector del Sistema de trabajo con los cuadros y reservas de la universidad y garantiza la cualidad resultante del mismo: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo;
- • se trata de un proceso continuo de toma y ejecución de decisiones de dirección en la dinámica del trabajo cotidiano, sobre la formación del personal con aptitudes, actitudes y condiciones morales para ejercer el poder político- administrativo en la universidad;

- constituye, por tanto, un proceso en el que se reproducen las relaciones de poder, a partir de la aplicación de una política trazada a tal efecto —la Política de Cuadros— y mediante la ejecución de una estrategia diseñada en función de ella: la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas (CECM, 2010);
- es un proceso personalmente planificado, coordinado, organizado, regulado, ejecutado y controlado por los principales directivos de la universidad, con el auxilio de los órganos estructurales y funcionales del centro, entre los cuales se destacan por su marcada incidencia la Comisión de Cuadros, el Comité de Control, el Departamento de Cuadros y el Departamento de Dirección en Educación;
- esencialmente, es un proceso de dirección (Alonso, 2020, p. 21) que se manifiesta en la práctica como un proceso pedagógico en el que se desarrollan, de manera lógica, consecutiva y sistémica, distintos procedimientos educativos y didácticos, entre los cuales se destacan: la determinación de necesidades de aprendizaje, el diseño de estrategias educativas, la dosificación y preparación metodológica del contenido a impartir, la creación de condiciones necesarias para desarrollar el proceso, la organización y ejecución de las acciones proyectadas, la evaluación de los aprendizajes, la orientación, seguimiento y control de la aplicación de lo aprendido, la medición del impacto de las acciones realizadas, entre otros;
- su perfeccionamiento integral no se logra enriqueciendo o transformando tales procedimientos educativos y didácticos ni los contenidos que se imparten, sino la actividad profesional de los principales cuadros de la universidad en la dirección de este proceso, es decir, perfeccionando su gestión educacional, entendida como “(...) la actividad profesional de dirección de quienes (...) conscientemente se consagran a educar integralmente al personal que dirigen, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos” (Alonso, 2020, p. 38) ;
- por tanto, exige que el rector de la IES y el cuadro principal de cada unidad organizativa del centro se sienta y actúe como educador de sus subordinados directos y para satisfacer sus necesidades de aprendizaje — sin delegar su responsabilidad en la dirección del proceso— involucre a todo el equipo directivo en la planificación, coordinación, organización, regulación, ejecución y control de las acciones, actividades y modalidades

de contenido formativo previstas, convirtiéndolo —de hecho— en un órgano técnico- metodológico de este mismo proceso, e induciendo a cada uno de sus integrantes a actuar a su vez, como educadores de sus respectivos subordinados directos, y

- presupone, por ende, el desarrollo del proceso del proceso de formación de directivos como una cascada que baja por la línea de mando desde los niveles superiores hasta los inferiores, impulsada por la sistematización de procedimientos metodológicos creados a tal efecto.

La metodología que distingue la formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión de la UCPEJV está integrada por los siguientes procedimientos:

- el establecimiento en el Reglamento orgánico de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, del proceso de formación de directivos educacionales como una de las funciones comunes a todas las unidades organizativas del centro, función definida en los siguientes términos:

La preparación y superación de los cuadros y sus reservas: 1) la elaboración, ejecución y control de los planes de desarrollo de los cuadros del área y sus respectivas reservas; 2) la dirección de la preparación y superación político- ideológica y técnica y profesional de los mismos, en función de las necesidades de aprendizaje diagnósticas en estos componentes; y 3) la atención priorizada a la preparación y superación de los dirigentes de la Unión de Jóvenes Comunistas y la Federación de Estudiantes Universitarios en el área; todo ello, en correspondencia con lo indicado al respecto por la Comisión de Cuadros de la universidad y en coordinación con el Departamento de Cuadros del centro. (UCPEJV, 2019, p. 11)

- la creación y desarrollo del Departamento de Cuadros de la UCPEJV, como un órgano asesor y catalizador del proceso de formación de directivos educacionales universitarios, con una función específica relacionada con este proceso:

La preparación y superación de cuadros y reservas: 1) la elaboración del Plan de preparación y superación de los cuadros y reservas de la UCPEJV, en correspondencia con la Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado cubano y sus reservas, pero en función de las necesidades de aprendizaje diagnósticas en los directivos de la Universidad; 2) su presentación fundamentada ante la Comisión de Cuadros hasta lograr su aprobación definitiva; 3) su implementación a través del sistema de planificación del centro; 4) el control de su cumplimiento en todas las unidades organizativas de la Universidad; 5) el fortalecimiento de las relaciones de colaboración con los departamentos docentes, centros de estudio y grupos de trabajo de la UCPEJV comprometidos con el desarrollo de alguno de los componentes de este proceso; 6) la coordinación y organización con ellos de sus acciones colectivas; 7) la promoción, planificación, organización y ejecución de actividades investigativas, talleres, seminarios e intercambios de experiencias, sobre el trabajo con los cuadros y reservas; y 8) el balance general de sus logros, dificultades, problemas por resolver y necesidades de aprendizaje aún insatisfechas. (UCPEJV, 2019, pp. 24-25);

- la sistemática incorporación de este proceso en las proyecciones estratégicas del desarrollo de la universidad, con un objetivo a alcanzar a largo plazo y sus correspondientes indicadores de medida. (UCPEJV, 2017);
- la consecuente incorporación de este proceso como un objetivo a alcanzar en el Plan anual de objetivos y actividades de la Universidad, con sus correspondientes actividades, fechas y responsables de su cumplimiento, así como indicadores y normas para su evaluación. Por ejemplo, para el año 2020 se proyecta:

Objetivo No. 4: Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia y el compromiso ideopolítico del claustro y demás trabajadores de apoyo al proceso docente educativo, priorizando la preparación que conduzca a cuadros, profesores y trabajadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana. (UCPEJV, 2020, p. 9);

- la sistemática derivación de las actividades planificadas para el año, en los planes de trabajo mensual de la universidad, las facultades y demás unidades organizativas, así como en los planes individuales de trabajo de todos los directivos y sus reservas, en los cuales se potencia y prioriza las acciones formativas a realizar en el puesto de trabajo;
- la planificación, coordinación, organización, ejecución y control de sesiones colectivas de asesoramiento en el puesto de trabajo a los cuadros, por parte de los profesores del Departamento de Dirección en Educación, durante el desarrollo de procesos importantes, como la formulación de proyecciones estratégicas, la planificación del trabajo, la evaluación del cumplimiento de los objetivos formulados, el ejercicio del control interno, el balance anual del trabajo, entre otros;
- la evaluación de la efectividad de las acciones formativas desarrolladas dentro y fuera del puesto de trabajo, por los resultados concretos del trabajo y la medición de su impacto por la elevación de localización de los servicios educacionales, y
- la combinación de la formación como directivos en el puesto de trabajo, con modalidades de formación académica de posgrado concebidas para los mismos, como la Especialidad de posgrado en Dirección de instituciones educativas (programa equivalente a la maestría, pero centrado más en el desarrollo de competencias laborales directivas que de habilidades investigativas) y el Doctorado curricular colaborativo en Ciencias de la Educación, especialidad Dirección en Educación. Tal combinación se realiza siguiendo una tradición de la UCPEJV: materializar una máxima formulada por Ernesto Ché Guevara desde 1962:

El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario; pero debe acometerse la tarea, además, de un modo sistemático en escuelas especiales, donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado, favorezcan el más rápido ascenso ideológico. (Guevara, 1962, p. 243)

Es preciso significar que la tradición en el cumplimiento de esta convicción guevariana se inició desde la fundación de este centro universitario, concebido desde sus inicios como escuela formadora de cuadros educacionales cubanos.

En 1977 se fundó en sus predios, justamente en Ciudad Libertad, la Escuela de cuadros y dirigentes educacionales Fulgencio Oroz Gómez, institución que

desarrolló una ardua labor en este sentido hasta 1983.

En honor a ella y en el mismo lugar que ocupó, se fundó en febrero del 2011 la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez de la UCPEJV, centro que funcionó primero como escuela de cuadros de distintos organismos y luego centró su atención solo en los del Ministerio de Educación, hasta el año 2016, cuando fue clausurada.

Esta Facultad logró tan significativo nivel de efectividad y eficiencia que generó no pocos estudios sobre su organización y funcionamiento (Fuentes, 2014; Díaz y Ortega, 2014; Martínez de Utrera, 2015; Alonso, Cruells y Díaz, 2016; Alonso y Martínez, 2017; entre otros), trabajos reveladores de las claves fundamentales para el perfeccionamiento ulterior de las escuelas ramales recientemente creadas con el fin de sistematizar la preparación y superación de directivos y sus reservas en cada Organismo de la administración central del Estado, porque demostró la posibilidad y conveniencia de convertirlas en facultades especializadas de las universidades afines a cada ministerio: experiencia que entonces no fue valorada y que, a pesar de ello, aumenta su valía y su vigencia con el paso del tiempo.

Conclusiones

En la República de Cuba, la formación de directivos tiene tanta importancia estratégica como la defensa nacional, por lo que constituye prioridad del trabajo del Partido Comunista de Cuba y del Estado cubano, quienes regulan política y jurídicamente este proceso, pero ofrecen libertad para su creativa realización.

Particularmente, en las IES cubanas es el Estado quién asigna los cargos de dirección, pero los requisitos que establece para ocuparlos no son políticos, sino técnicos, académicos y científicos. No existen carreras universitarias para la formación de directivos ni universidades especializadas en la formación de los mismos: la sistemática orientación, exigencia, control y evaluación de la ejemplaridad en la práctica profesional y el ejercicio de cargos directivos es el núcleo central de la formación de directivos educacionales cubanos y constituye la “fórmula mágica” a partir de la cual se explican los logros alcanzados en este proceso.

Por tanto, la vía fundamental que se utiliza para sistematizar la formación de los

actuales y futuros directivos universitarios es la sistemática capacitación en el puesto de trabajo, planificada, coordinada, organizada, ejecutada y controlada por los principales cuadros de cada nivel de dirección, en la propia dinámica del trabajo cotidiano, es decir, en el ámbito de la gestión universitaria.

La formación de directivos educacionales en el ámbito de la gestión de la UCPEJV tiene particularidades distintivas, gestadas en el continuo proceso de aplicación creadora de lo establecido al respecto, que se pueden separar para su estudio en dos grandes grupos: referentes teóricos y procedimientos metodológicos.

Entre tales particularidades se destaca la creación y funcionamiento de la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez entre el 2011 y el 2016, experiencia donde pueden encontrarse las claves fundamentales para el perfeccionamiento ulterior del trabajo que realizan las actuales escuelas ramales en la formación integral de directivos cubanos.

Referencias bibliográficas

- Alonso, S. H. (2020). Glosario mínimo de Dirección científica educacional. (Documento en soporte digital). La Habana: Departamento de Dirección en Educación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Alonso, S. H. y Martínez, M. (2017). La escuela ramal de cuadros y reservas como facultad universitaria especializada: Experiencia de la Facultad de superación de cuadros Fulgencio Oroz Gómez, de la UCP Enrique José Varona. (Resultado de proyecto de investigación científica. (Documento en soporte digital). La Habana: Departamento de Dirección en Educación de la UCP Enrique José Varona.
- Alonso, S. H., Cruells, M. D. y Díaz, F. C. (2016). Una experiencia desarrolladora de la ética y el liderazgo en directivos educacionales. En: Revista electrónica Ciencia en la Dirección, Vol. 3, No. 5, enero- julio de 2016. (RNPS 2394, ISSN Solicitado). La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Assman, G. (1977). Fundamentos de la Sociología marxista leninista. Berlín: Dietz.
- Bermúdez, R. J. (1990). Formación de cuadros y Dirección científica desde el subdesarrollo. La Habana: Ciencias Sociales.
- Carbonell, J. E., et al. (2013). Resultado del proyecto Sistema de control de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. (Informe de investigación en soporte digital).

La Habana: Departamento de Dirección científica educacional de la UCP Enrique José Varona.

- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) (1995). Estrategia nacional para la preparación y superación de cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM). (1997). Acuerdo No. 3180. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (CERC) (1999). Decreto- ley No. 196/1999: Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana: Gaceta Oficial de la República del 15 de octubre de 1999.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (CERC). (2010). Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. La Habana: Félix Valera.
- Díaz, F. C. y Ortega, D. (2014). El primer sistema organizativo de la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez. En *Ciencia en la Dirección*, 1(1). Recuperado de <http://www.ucpejv.edu.cu>
- Fuentes. O. (2014). La Facultad de superación de cuadros Fulgencio Oroz Gómez: una experiencia en la preparación y superación de cuadros y reservas. (Documento en soporte digital). En CD-ROM Memorias del Primer evento nacional La Facultad de superación de cuadros Fulgencio Oroz Gómez. La Habana: UCP Enrique José Varona
- González, D. (2016). La gestión universitaria. Elementos teóricos y metodológicos de partida. (Conferencia dictada en el segundo curso de la quinta edición del programa de la Especialidad de posgrado en dirección de instituciones educativas, el 28 de mayo de 2016). La Habana: Universidad de Ciencias pedagógicas Enrique José Varona.
- Guevara, E. (1962). El cuadro, columna vertebral de la Revolución. En E. Guevara (2004). *Obras escogidas*. (Libro en soporte digital). Santiago de Chile: Resma.
- Martínez de Utrera, M. A. (2015). Rasgos distintivos de la Secretaría Docente de la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez. En *Ciencia en la Dirección*, 2(3). Recuperado de <http://www.ucpejv.edu.cu>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (1976). Tesis y resolución sobre la política de formación, selección, ubicación, promoción y superación de cuadros. En *Tesis y resoluciones del Primer Congreso del PCC*. La Habana: Política.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2012). Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la Primera conferencia nacional. (Tabloide). La Habana: Política.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En *Documentos del 7mo Congreso*

del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. (Tabloide 1). Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica.

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV) (2019). Reglamento orgánico. (Documento en soporte digital). La Habana: Autor.

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV) (2017). Proyecto estratégico de gestión de la calidad universitaria de la UCPEJV para el período 2017-2021. (Documento en soporte digital). La Habana: Autor.

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV) (2020). Objetivos de trabajo de la UCPEJV para el año 2020, indicadores y normas para la evaluación de su cumplimiento. (Documento en soporte digital). En Plan de objetivos y actividades para el año 2020. (Anexo). La Habana: Autor.

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- Mercedes Martínez Quijano - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, mercedesmq@ucpejv.edu.cu
- Daniel González González - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, gonzalezgonzalezd13@gmail.com
- Leovigildo Rojas Hernández - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, leorojas55@gmail.com

Resumen

El desarrollo profesional de los que tienen a su cargo la gestión de los procesos que les son inherentes a las instituciones educativas universitarias, debe distinguirse por la orientación hacia un proceso de perfeccionamiento que posibilite ganar en eficiencia, exija realizar una adecuada gestión como vía para garantizar la formación de los procesos universitarios, y responda a las demandas económicas y sociales. En tal sentido se identifica como problema a resolver: ¿cómo lograr mayor profesionalización de los directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona en su proceso de formación? De ahí, que el propósito del presente artículo es argumentar el conjunto de acciones, de carácter estratégico, dirigidas a fortalecer el proceso de profesionalización de los directivos en dicha universidad y su relación con el mejoramiento de la gestión universitaria. Lo cual implica una modificación desde la práctica y el ajuste a una realidad concreta a partir de las dimensiones: científica e innovadora, política-jurídica, económica y organizacional,

utilizando como eje de integración, la transformación social. Los resultados que se presentan describen los procedimientos, las tareas desarrolladas y su impacto individual y colectivo.

Palabras clave

profesionalización, desempeño y gestión universitaria.

Abstracts

The professional development of those who have the burden of managing the processes that are inherent to university educational institutions should be distinguished by the orientation towards a process of improvement that allows gaining efficiency, which requires proper management as a way of training of university processes, and respond to economic and social requests. In this sense, it is identified as a problem to be solved: How to achieve the greatest professionalization of the directors of the Enrique José Varona University of Pedagogical Sciences in their training process? Hence the purpose of this maritime work: To argue the set of strategic actions aimed at strengthening the professionalization process of university managers and their relationship with the improvement of university management. This implies a modification from practice and adjustment to a concrete reality based on the dimensions: scientific and innovative, political-legal, economic and organizational. Using social transformation as the axis of integration. The results presented describe the procedures, the tasks carried out and their individual and collective impact.

Key words

professionalization, performance and university step.

Introducción:

profes La complejidad de los procesos que se desarrollan en la actualidad dado por los profundos cambios en el escenario internacional en lo económico, político, social, y medio ambiental, entre otros, revelan la necesidad de la educación superior, a nivel global, de buscar formas y métodos más efectivos

en la preparación de los directivos como agentes transformadores activos de la sociedad, y que por tanto, de manera consciente, pueden conducir su transformación y satisfacer las expectativas que el desarrollo científico, técnico y en general el crecimiento acelerado del conocimiento que plantean al mundo de hoy. Desde esta perspectiva, un estado superior el desempeño de los directivos implica cambiar los conocimientos, los métodos, hábitos, conductas, la manera de hacer y pensar, requiriendo la intervención de todos, relevancia máxima en Cuba que experimenta un proceso de transformación de su Modelo Económico, donde la competitividad y el aprendizaje organizacional, son elementos básicos de la gestión institucional. Todo, a su vez, en correspondencia con las políticas emanadas del VI y VII Congreso del PCC, el Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta 2030 en su eje estratégico: “Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación”, en su objetivo específico No. 13: “garantizar el desarrollo de las universidades, sus recursos humanos e infraestructura para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos” (PCC, 2017).

Por tanto, la formación de los directivos en las Instituciones de Educación Superior (IES) debe centrarse como prioridad en un proceso de perfeccionamiento que posibilite ganar en eficiencia y fortalecer su papel como agente de transformación social. En tal sentido, el presente trabajo tiene como objetivo argumentar el conjunto de acciones de carácter estratégico como consecuencia del proceso de profesionalización de los directivos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV) y su relación con el mejoramiento de la gestión universitaria.

Algunas concepciones teóricas sobre profesionalización y su relación con el mejoramiento de la gestión universitaria

A propósito, la profesionalización viene en su origen de la palabra profesión, que según lo planteado por la Academia es “la acción de profesar, que es ejercer o enseñar una ciencia u oficio; es el género o trabajo habitual de una persona; empleo, facultad en el oficio de cada cual” (1953, p. 948).

Por otra parte, estudiosos del tema consideran que: “(...) La profesionalidad puede entenderse como “la cualidad de una persona que realiza su trabajo específico con relevante capacidad para cumplir racionalmente sus objetivos,

lo que se manifiesta en ejecutar tareas con gran atención, exactitud y rapidez”. (Añorga et al., 1998, p. 12). Incluso un estudio más profundo en el que se revela el desarrollo y evolución sobre la profesionalización, aparece registrado en Añorga et al. (2014, pp. 40-64), donde se plantea:

1. Considerar la profesionalización como un proceso que debe ubicarse en la materialización de la práctica laboral del profesional de la educación en ejercicio. Así define el proceso Jaime Sarramona (1998) quien expone: “(...) evidentemente, el demandado grupo de saberes profesionales se construye y se reconstruye gracias a la constatación de la aplicabilidad de los conocimientos teóricos a la formación de los saberes que surgen de la actuación práctica (...) (p. 42).

2. Este mismo autor más adelante plantea: (...) sólo cuando los resultados demuestren que una práctica personal es mejor que la propuesta por la técnica al uso de racionalidad práctica estará moralmente justificado su empleo. Pero aun así habrá que acabar buscando razones científico-técnicas para aplicarlas a la comunidad profesional y a los destinatarios directos o indirectos... (Se remite a lo técnico profesional).

3. La UNESCO, nos plantea una proposición que enfatiza para la realidad latinoamericana y caribeña, por la exigencia de insertarse dentro del vertiginoso avance de la Revolución Científico Técnica, (...) profesionalización es el desarrollo sistemático de la educación fundamentado en la acción y el conocimiento especializado, de manera que las decisiones en cuanto a lo que se aprende, a cómo se enseña y las formas organizativas para que ello ocurra, se toma de acuerdo con:

- los avances de los conocimientos científico técnicos;
- los marcos de responsabilidades preestablecidas;
- los criterios éticos que rigen la profesión, y
- los diversos contextos y características culturales.

Se fijan ya elementos esenciales, al establecer la génesis del proceso, en la formación profesional, con implicaciones contentivas de avances que se van sucediendo la puesta en movimiento de la acción social-, en correspondencia a los marcos de responsabilidad y a la nueva ética de una sociedad siempre en marcha.

4. El criterio del español Fernández (1988), enfatiza, en que “se debe tener en cuenta tanto el centrar la atención en la formación inicial de los profesores y en los procesos reales, permanentes y continuos de profesionalización que tienen lugar a lo largo de la vida útil de los docentes” (p. 60).

5. En Cuba, en el marco de la Enseñanza Técnica Profesional (ETP) se “(...) considera la profesionalización como principio básico de estructuración del proceso pedagógico. La profesionalización es un requisito indispensable y rector del sistema de preparación en un profesional competente” y un proceso inherente “(...) al tercer nivel educacional, los Centros de Educación Superior (CES)”

6. Morales (2004), al referirse al proceso de formación de profesionales plantea: “(...) es el proceso mediante el cual se contribuye a formar las cualidades de la personalidad del sujeto que se desempeñará como profesional durante la solución de los problemas que se presentan en su esfera laboral con un profundo sentido innovador” (p.63).

7. En el contexto de la Educación Avanzada, Pérez (1996) propone una definición basada en algunos de los criterios que hemos analizado, lo que le permitió establecer conclusiones y formular la siguiente: la profesionalización es un proceso que tiene su génesis en la formación escolarizada del individuo, más alcanza su plenitud en la Educación Avanzada (incluimos en este nivel a todos los egresados de cualquier nivel de enseñanza inmerso en el mundo laboral o en la comunidad). Posee como esencia la reorientación o especialización, según el caso, de los recursos laborales calificados, para que estos logren alcanzar la eficiencia en la adquisición y/o desarrollo de las competencias básicas exigidas por el modelo del profesional. (p. 65)

Por tanto, (...) la aplicación de la profesionalización como proceso pedagógico no excluye ninguno de los criterios manejados hasta el momento, todo lo contrario, lo fusiona de manera que se aprecie que cualquier transformación que se realice en un nivel de enseñanza condiciona la transformación del que le antecede o del que le sucede. (Añorga et al., 2014, p. 66).

En tal sentido, destacan que trabajo en equipo es la vía eficaz para lograr la profesionalización y la cooperación, el instrumento utilizado para el desarrollo

sostenible de ésta y el fomento de cualidades y valores humanos tales como la solidaridad. Y plantean:

Profesionalización en equipo, conjuga lo individual con lo colectivo, interactuando en un conjunto tanto de acciones instructivas como educativas que se ejecutarán por el profesional en momentos en que él participa solo o en el seno de un colectivo; pero nunca ajenas a la influencia que las sociedades ejercen sobre él. (Añorga et al., 2014, pp. 68-69)

En resumen, la sistematización realizada por los autores antes referidos, dio la posibilidad de llegar al consenso de que el desarrollo de la profesionalización no puede verse aislado ni estático, es el resultado de todas las acciones que, de modo permanente y continuo, inciden sobre el profesional y que provienen de su propia práctica, en sus interrelaciones con el resto de los seres humanos. En tal sentido, los autores del presente artículo concuerdan con la valoración realizada por Añorga (2014), cuando plantea que:

Proceso de profesionalización: Es el macro proceso pedagógico de formación del hombre en su actividad laboral, ya sea ocupacional social o doméstica, que tiene su génesis en la formación inicial, vocacional o inducida, del individuo y que llega hasta la formación permanente, estable y continua de los sujetos en el ejercicio habitual de sus labores, es decir, siempre en su desempeño. Lleva implícito un cambio continuo y ascendente determinado por el dominio de los contenidos propios de las disciplinas de la profesión, o de la actividad que desempeña y que debe ejercer con un componente esencialmente humano. (p. 50)

La profesionalización de los directivos en las IES y su interrelación con la gestión universitaria

Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen como principales retos el incremento constante de la calidad, la pertinencia y la responsabilidad social, que sean creativas e innovadoras y en permanente aprendizaje, que propicien una educación científica, tecnológica, humanista, entre otros. En tal sentido, se exige el desarrollo integral de los nuevos conocimientos científicos, los cuales se deben convertir, en resultados aplicables a la práctica social.

Lo expresado con anterioridad define, según Saborido (2020), Ministro

de Educación Superior de Cuba, “el interés rector de la sociedad a las IES cubanas (...) regulación externa, que delimita -pero no niega- la capacidad de “autogobierno” relativo y la independencia en la gestión” (p. 8). Entonces, la gestión universitaria, requiere de mayor atención y coherencia, en el funcionamiento organizacional y en las relaciones con el entorno con un enfoque proactivo para potenciar niveles superiores de calidad. Relacionado con lo anterior, Almuíñas y Galarza (2015), destacan que la gestión universitaria:

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 forma coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales y para lo cual asume como funciones la planificación, organización, ejecución y control. (p. 12)

Estos aspectos revelan la significativa trascendencia que tiene fortalecer la formación de los directivos en las IES, como agentes transformadores activos de la sociedad, los cuáles deben necesariamente distinguirse por un profundo conocimiento teórico de la profesión que se ejerce, una correspondencia equilibrada entre el pensar y el hacer mostrada en el desempeño de su labor y una sólida independencia cognoscitiva; estos son elementos que definen a un profesional profesionalizado.

Significa considerar que la profesionalización se proyecte desde la brecha existente entre el propio proceso de profesionalización y los resultados esperados. De ahí que, el reconocimiento del estado actual de su desempeño profesional posibilite, gradualmente, desarrollar las bases objetivas y necesarias para su formación o complementación; por esos, se considera que es un proceso continuo el cual exige asumir de conjunto la continuidad de lo alcanzado y continuar su desarrollo.

La profesionalización de los directivos en las IES es considerada por los autores como: el proceso de mejoramiento continuo del desempeño profesional de

los directivos en las IES, en función de la eficiencia y eficacia de los procesos universitarios, a partir del desarrollo alcanzado en el ámbito organizacional, político jurídico, científico e innovador y económico en respuesta a las necesidades sociales. Asimismo, se identifica en el proceso de profesionalización su carácter organizado, planificado en etapas concatenadas en función de un fin consciente para el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores. Y, en consecuencia, obtener la integración de los procesos la producción de conocimientos, la explicación, predicción y transformación de la realidad y mayor competitividad. Es un reto estratégico a lo interno de la institución identificar como dimensiones: la científica e innovadora, política-jurídica, económica y organizacional, y utilizar, como eje de integración, la dimensión transformación social.

La dimensión: científica e innovadora está dada por la política científica que organiza y moviliza los recursos materiales y humanos en función de resolver los problemas desde posiciones científicas y éticas que incluye, como momentos básicos, la producción, difusión y aplicación de conocimientos (investigar, enseñar, difundir, generar innovaciones, elaborar sugerencias prácticas).

La dimensión política- jurídica, tiene una función formadora de la Universidad y en particular, en la Universidad Pedagógica no se limita a conocimientos y habilidades, sino también, y a la par, a la formación y consolidación de valores. Las IES deben ganar hoy, cada vez mayor conciencia de que los retos son académicos y científicos, morales y éticos.

Lograr una formación integral para un desarrollo sostenible presupone no solo altos niveles de capacidad técnica que garantizan el desarrollo, sino personalidades plenas que, de manera consciente y activa, repudien todo vestigio de injusticia social, que sientan el orgullo de formarse y trabajar en el país en que nacieron y de su identidad cubana, la formación de las nuevas generaciones como fieles continuadores de la obra de la Revolución, adquiere especial significación para los educadores cubanos frente a los desafíos que se presentan a partir de la complejidad del mundo de hoy. De hecho, el conocimiento de las normativas constituye una pieza clave en el logro de la estabilidad política, crecimiento económico y la gobernabilidad. El establecimiento de las mismas, implica la necesidad de interpretar la realidad circundante y, por tanto, cambiar actitudes y comportamientos.

Por otra parte, la dimensión económica está orientada a la formación de la

cultura económica, entendida por Puentes, Rubio y Martínez (2018), como: “el conjunto de conocimientos, hábitos, valores y actitudes que se desarrollan en el proceso de producción de bienes materiales, espirituales y de servicios, en un contexto histórico determinado, que trasciende a toda actividad humana” (p.8).

Formar la cultura económica significa desarrollar además de los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores para que las personas aprendan que todo análisis de la actividad económica y sus resultados requiere aquilatar los esfuerzos, valorar la repercusión que tiene el uso racional y eficiente de los recursos, tener conciencia económica, para que sientan la necesidad de estar al tanto de todo lo que incide en el bienestar económico de la sociedad.

En consecuencia, de acuerdo con el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba (2014), el proceso de perfeccionamiento de la gestión universitaria, emplea las siguientes categorías económicas para constatar la calidad de los procesos universitarios.

Eficacia: (...) satisfacción de la sociedad con el desempeño de los graduados, resultante del cumplimiento del plan de estudio de cada carrera –patrón de calidad- confeccionado sobre la base del paradigma de formación integral en concertación con sectores afines de la academia y la sociedad. (MES, 2013, p. 5) y Eficiencia académica: “(...) proporción entre el número de graduados de una cohorte respecto a la matrícula al inicio de los estudios. Sin afectar el rigor en la formación y evitando la masividad sin calidad”. (MES, 2013, p. 6)

Por otra parte, se debe enfatizar que, la eficacia, eficiencia y efectividad son términos que tienen una indiscutible presencia en las actividades de entidades productivas y de servicios. De tal modo que, en ese contexto, la eficacia está vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso por parte de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos.

La eficiencia está vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos. Eficiencia implica hacer más y mejor con menos. Sin embargo, la eficacia está vinculada con lo que es necesario hacer, lo que implica no solo cómo hacer las cosas mejor que antes, sino dirigir

los recursos y esfuerzos de las instituciones educativas a obtener resultados extraordinarios. Se evidencia que dichos conceptos están relacionados también con las IES, ya que, para garantizar el cumplimiento de las diferentes misiones sociales, de las entidades educativas, estas deben prestar atención a la administración de recursos, es decir, resulta necesario tomar en cuenta que las diferentes acciones que se realizan en las mismas, tienen un impacto económico y con ello, favorecen o dificultan alcanzar sus objetivos.

Otra dimensión que se trabaja en la profesionalización de los directivos es la organizacional y su comportamiento. A partir de los cambios estructurales dentro del proceso de transformación que se desarrolla en las IES cubanas, el conocimiento del comportamiento organizacional, su funcionamiento ofrece los desafíos y oportunidades en función de la mejora continua de la calidad; en este punto, se resalta la valoración de la efectividad del desempeño institucional respecto a si sus proyecciones y metas son alcanzados satisfactoriamente a partir de los propios procesos de autoevaluación interna y el cumplimiento de los parámetros establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

Por último, se propone la dimensión transformación social, como eje de integración en todas las acciones de profesionalización, a partir del perfil del cargo de los directivos y el encargo social, funciones que implican lograr la cohesión necesaria, para trabajar sobre objetivos comunes asociados a la satisfacción de necesidades sociales de forma integral, la cooperación y la integración social, aceptando las ventajas de asumir comportamientos cooperativos y solidarios, al integrarse sinérgicamente al sistema social, se determinan las decisiones y acciones del proceso.

Por consiguiente, los autores del artículo concuerdan con el investigador Gutiérrez (2011, p.32), que destaca como implicaciones de la dimensión transformación social:

- consolidar una visión global de la realidad, mostrando la interacción y la interdependencia entre todos sus componentes;
- lograr en las organizaciones la cohesión necesaria para trabajar sobre objetivos comunes asociados a la satisfacción de necesidades sociales de forma integral, dejando a un lado estrecheces y comportamientos egocéntricos;
- incentivar el crecimiento personal del individuo sobre bases altruistas,

asociadas a su contribución a la elevación de la efectividad social;

- promover la cooperación y la integración social, aceptando las ventajas de asumir comportamientos cooperativos y solidarios, basados en la necesidad de encontrar un equilibrio entre la organización y la sociedad;
- combinar la dinámica del bienestar material con comportamientos cooperativos de las personas en la búsqueda del bienestar social general e integral;
- estimular la complementación en red con otras organizaciones para proveerse, mutuamente, de bienes y servicios y accionar de manera conjunta para producir transformaciones productivas y socioeconómicas que promuevan el bienestar social;
- integrarse, sinérgicamente, al sistema social, sin tendencias a protagonismos absurdos o a ocupar el espacio y las funciones de otras organizaciones de forma conflictiva, y
- generar una dinámica donde tanto el desarrollo de la organización como el de la sociedad, y en especial, de su comunidad más inmediata, orienten las decisiones y acciones de la organización.

Procedimientos y tareas desarrolladas en el proceso de profesionalización. Impacto individual y colectivo

Procedimiento

Integración del trabajo de los departamentos de dirección, departamento de cuadros y la dirección de recursos humanos a partir de materializar el cumplimiento del objetivo estratégico No. 5:

Alcanzar resultados superiores en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad, control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y sus reservas, con lo que se tributa al avance de la calidad del trabajo de la Universidad. (Lineamiento vinculado: 270. Objetivos del PCC vinculados: 73, 74 75, 76, 77, 78,79 y 82). (Proyecto estratégico de la UCPEJV, 2017-2021).

Tareas desarrolladas

- valoración de los resultados de la evaluación del desempeño con los directivos de su autovaloración de las fortalezas y debilidades en función de reconocer las necesidades de formación, superación o complementación;
- trabajo de mesa con los especialistas asesores involucrados para determinar las posibles acciones a desarrollar: solicitud de curso para directivos y sus reservas como respuesta al diagnóstico inicial realizado, determinación de necesidades y solicitud en algunos casos de los interesados, así como acciones de actualización, y
- determinación del trabajo de asesoría a jefes de procesos y decanos de las diferentes facultades.

Procedimiento

Trabajo de los especialistas de dirección en el diseño de las diferentes alternativas a desarrollar por los miembros del departamento y por doctorandos del programa de formación de doctorado curricular de dirección en la institución en la sistematización de los resultados.

Tareas desarrolladas:

- diseño y montaje de cursos de superación entre los que se destacan: Programa del curso de preparación de los cuadros institucionales para la implementación del sistema de control del presupuesto del Estado en la UCPEJV (Código 18056). Programa: El desempeño profesional pedagógico en la gestión del capital humano (Código 18006). Programa: La gestión en la educación superior. Concepciones actuales (Código 17224). Programa: La actividad de dirección en el mejoramiento de la gestión de los jefes de departamentos docente universitarios (Código 16030). El perfeccionamiento de la gobernanza en los Consejos de la Administración Municipal. Hacia el desarrollo local (Código 18064);
- divulgación de las ofertas y análisis en el consejo de dirección de la universidad de los cuadros implicados;

- desarrollo de la especialidad de posgrado en instituciones educativas, con categoría de Certificada: se cuenta con directivos graduados de especialista y en el desarrollo de la 6ta edición participan jefes de departamentos y reservas matriculados;
- el desarrollo del programa de formación del doctorado curricular colaborativo de dirección en educación, con directivos de la institución que ya defendieron y otros en proceso de predefensas;
- desarrollo de acciones de asesorías individuales y colectivas en las facultades en función de temáticas generales y otras propias a las necesidades del directivo;
- temas trabajados en las asesorías colectivas: Objetivos de trabajo de la UCPEJV para el año 2020; indicadores y normas para la evaluación de su cumplimiento; Sistema de control interno; Plan de prevención de riesgos; Trabajo con la variable contexto institucional y pertinencia integral (sistema de gestión y diseño estratégico); Montaje de balances de objetivos; y Alineamiento estratégico en la mejora de la gestión entre otros;
- integración de saberes y resultados científicos a la cultura organizacional de la universidad, y
- elaboración de materiales y boletines publicados en la página WEB como recurso de apoyo en el proceso de auto preparación.

Procedimiento

Intercambios académicos con especialistas de otras IES. Trabajo en red.

Tareas desarrolladas

- firma de acuerdos de cooperación interinstitucional;
- Intercambio con especialistas de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) - Centro de Estudios de Perfeccionamiento de la Educación Superior;
- intercambio con la Red Iberoamericana de Pedagogía;
- ampliación de la colaboración académica entre directivos del Instituto

- de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana (IFAL-UH), y la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM);
- incorporación de investigadores de la UCPEJV, el IFAL-UH y la ELAM a proyectos institucionales para enriquecer la teoría y la práctica de la actividad de dirección en las instituciones participantes;
 - organización de eventos científicos; intercambio de las buenas prácticas;
 - publicaciones en revistas indexadas de las instituciones para la difusión de las experiencias y conocimientos resultantes de las acciones conjuntas que se desarrollan;
 - la organización conjunta de tres eventos científicos de alcance internacional: el II Taller internacional de dirección en educación celebrado en junio de 2017 bajo el auspicio de la RED-DEES, el segundo, realizado en la ELAM en junio de este año, con la participación de profesores y estudiantes de postgrado, 25 de la UCPEJV, 25 de la ELAM y 12 del IFAL-UH y el tercero, con la misma sede desarrollado en el mes de diciembre donde se incrementan 5 participantes por institución bajo el auspicio de REDIPE “Red Iberoamericana de Pedagogía REDIP, y
 - presentación de trabajo en el evento internacional Universidad 2020 como por la UCPEJV, IFAL-UH y la ELAM “Las relaciones interinstitucionales: Acción estratégica para el Mejoramiento la Gestión Universitaria. Buenas Prácticas”.

Evaluación y retroalimentación del proceso.

Tareas desarrolladas

- valoración de los resultados a partir del desarrollo de los balances de objetivos por áreas e institucional;
- aplicación de prueba de desempeño a los directivos y colaboradores;
- desarrollo de acciones de autoevaluación en función de valorar el comportamiento organizacional;
- reuniones de afiliados de las secciones sindicales;
- reuniones con estudiantiles en función de valorar el nivel de satisfacción;

- redicciones de cuenta de directivos, y
- valoración de los resultados en la Comisión de cuadros de la universidad y Consejo de dirección ampliado.

Impactos individual y colectivo

Impacto individual

- Como generalidad el reconocimiento de los directivos de la necesidad de formación y actualización.
- resultados superiores en la evaluación del desempeño de los cuadros.
- compromiso y responsabilidad en los cambios que se proyectan.
- mejoramiento en la gestión de procesos directivos, como el de planificación y el de control en la universidad.
- resultados superiores en las diferentes áreas en los balances de objetivos.

Impacto colectivo (Resumen del informe de autoevaluación institucional, 2020. p. 27)

- Existe un sistema de gestión de la calidad universitaria que organiza, ejecuta y controla el funcionamiento y las relaciones entre los procesos universitarios, el seguimiento a los planes de mejora y garantiza que el 100% de las carreras, maestrías, especialidades de postgrado y doctorados, posean categorías superiores de acreditación (66,6 % de las carreras evaluadas de Excelencia).
- Avance significativo en la cultura de planificación estratégica y de control desde el nivel central de la Universidad, hasta sus unidades organizativas a partir de los objetivos estratégicos de cada período y su concreción en los objetivos de trabajo del año, evidenciado en la evaluación de los resultados en los cortes parciales del cumplimiento de los objetivos de trabajo y sus balances anuales en función del proceso de mejoramiento continuo de la institución.
- Se ha consolidado el trabajo de la Estrategia Maestra Principal “Enfoque Integral y Sostenible para la Labor Educativa y Político Ideológica en la

Universidad” y sus estrategias específicas, que favorece la asimilación de los valores compartidos en la comunidad universitaria, lo que se expresa en la actuación de los cuadros, estudiantes, profesores y demás trabajadores.

- El protagonismo de la universidad en la gestión y perfeccionamiento curricular de los planes de estudio y su paulatina consolidación como Centro Rector Ramal de las Carreras Pedagógicas.
- La existencia de proyectos de investigación y laboratorios especializados de diagnóstico, orientación e intervención, desarrollados en colaboración con organizaciones internacionales ha contribuido a la identificación y abordaje multidisciplinario e intersectorial de las necesidades del desarrollo local, relativas al aprendizaje, el comportamiento de los escolares, la higiene y salud ambiental comunitaria.
- Las relaciones interinstitucionales legitimadas mediante 116 convenios con organismos, organizaciones y otras instituciones de la educación superior ha permitido satisfacer las necesidades de formación inicial y permanente del personal docente, así como la realización de acciones de tipo investigativa y académicas propias del quehacer universitario.
- Se ha logrado un sostenido trabajo extensionista con la participación de los estudiantes en proyectos comunitarios, las cátedras honoríficas, grupos científicos estudiantiles, el movimiento deportivo y de artistas aficionados, que favorece la formación cultural e integral y la solución de los problemas del territorio.

Conclusiones

Se logró asumir una posición ante la diversidad de criterios acerca de la profesionalización de los directivos, enfatizando en su condición de proceso pedagógico como continuidad de su formación inicial, y, por tanto, es permanente. Lo cual lleva en sí misma, una transformación en su preparación, tanto para su profesión como para lo humano, y que en consecuencia contribuye con la actividad que desempeña. Por consiguiente, esta es indispensable en la formación para una gestión universitaria de calidad por el directivo, siendo un proceso organizado, planificado y sistemático; se le reconocen como dimensiones la científica e innovadora, política-jurídica, económica y la

organizacional, y su eje transversal de integración, la dimensión transformación social.

Las acciones desarrolladas en función de la formación de los directivos en la UCPEJV dirigida a su profesionalización, han favorecido el desarrollo del desempeño profesional individual e institucional a partir del cumplimiento de las obligaciones y funciones de la universidad, en correspondencia con las demandas de la sociedad. Por tanto, la profesionalización de los directivos es determinante en el mejoramiento de la gestión universitaria.

Referencias bibliográficas

- Almuñías, J. L. y Galarza, J. (2015). La dirección estratégica y calidad en las Instituciones de Educación Superior. (Potencialidades para su desarrollo) Estado de Durango, México. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Añorga, J., García, A.M., García, W. y Valcárcel, N. (2014). El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos. Libro 3, Cap. 2 La profesionalización de los Recursos Humanos. Una mirada desde la Educación Avanzada. (Soporte digital). La Habana, CUBA: UCP Enrique José Varona.
- Cuba (PCC, 2017b). Bases del Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Visión de la Nación, ejes y sectores estratégicos. En Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. (Tabloide 1). La Habana, Cuba: UEB Gráfica Villa Clara.
- Gutiérrez, O. (2011). El entorno contemporáneo actual: Principales Tendencias económicas, tecnológicas, políticas, sociales y medioambientales. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
- Puente, Rubio y Martínez (2018). Formas de organización de las actividades de superación para la gestión económica de los directores de escuelas primarias. Libro electrónico de investigación ISBN: 978-1-945570-74-2. En coedición Editorial Redipe.
- Ministerio de Educación Superior (MES) (2014). Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base. La Habana: MES.
- Partido Comunista de Cuba (PCC, 2017). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. En Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. (Tabloide 1). La Habana, Cuba: UEB Gráfica Villa Clara.

Saborido, R. (2020) Universidad y Desarrollo Sostenible. Visión desde Cuba. (Conferencia inaugural). Universidad 2020.12 Congreso Internacional de Educación Superior. La Habana, Cuba.

Sopena, R. (1953). Nueva Enciclopedia Sopena. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Barcelona, España: Ed. Ramón Sopena S.A. Tomo IV.

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (2020). Informe de autoevaluación institucional. UCPEJV, La Habana, Cuba

LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA EL CONTROL DEL PRESUPUESTO EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- Raúl Enrique Fernández Canals - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Auxiliar, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, raul.canals@ucpejv.edu.cu
- Jorge Enrique Carbonell Pérez - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, jorgeecp@ucpejv.edu.cu
- Daniel González González - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, gonzalezgonzalezd13@gmail.com

Resumen

Hoy, las Instituciones de Educación Superior enfrentan desafíos en un contexto caracterizado por complejos problemas de los cuales, el financiamiento, es uno de los principales obstáculos que afectan la calidad de los procesos universitarios y, ante estos escenarios, el perfeccionamiento del control del presupuesto es una alternativa importante. La planificación estratégica, el aprendizaje organizacional y el enfoque sistémico aportan los fundamentos teóricos y metodológicos esenciales que contribuyen al perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en el contexto de las transformaciones de la educación superior. Sin embargo, en estos importantes aspectos, todavía los directivos universitarios no están suficientemente preparados. Desde esta perspectiva, el objetivo de este artículo consiste en proponer un sistema de control del presupuesto del Estado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, que contribuya a la preparación de los directivos en la gestión del presupuesto del Estado en la institución, mediante la

implementación de formas organizativas, métodos y procedimientos y formas de evaluación, que aseguren la participación de los actores institucionales en este proceso. El artículo contiene algunos elementos teóricos y metodológicos de partida, los resultados del diagnóstico realizado y se presenta una propuesta de sistema para el perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la Universidad.

Abstract

Today the universities face challengers in a distinguished context for complex problems of those which, the financing, it are one main obstacles they affect the quality of the university processes and, in the presence of these stages, the perfecting of the control of the budget is an important alternative. However, in these important aspects, still the university detectives are not sufficiently prepared. The strategic planning, the organizational learning and the systemic focus contribute the essential theoretical and methodological foundations that contribute to the improvement of the control of the budget of the State in the context of the transformations of the superior education. From that perspective, the objective of this article consists in proposing a system of control of the budget of the State in the University of Pedagogic Sciences Enrique José Varona, that contributes to the preparation of the directives in the step of the budget of the State in the institution, by means of the implementation in an organizational ways, methods and procedures and evaluation forms, that secure the participation of the institutional actors in this process. The article contains some theoretical and methodological elements of departure, the results of the diagnosis carried out and a proposal of system for the perfecting is presented of the control of the State in the university.

Key words

university step, system of control, budget of the State.

Introducción

Los modelos de desarrollo científico-técnico contemporáneos plantean exigencias a las Instituciones de la Educación Superior (IES) de tan elevada magnitud, que exigen cambios trascendentales en la gestión universitaria y reconceptualizan el papel de los directivos en la misma.

En este sentido, la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe, realizada en Córdoba, Argentina en el 2018, ratificó “el importante papel estratégico de la educación superior en la transformación social y planteó la urgencia de construir mecanismos que contribuyan a lograr que la misión, el enfoque y la actuación de estas instituciones se integren a su responsabilidad social” (p. 5).

En lo que a Cuba respecta, la visión de nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible, reflejada en el Modelo de Desarrollo Económico y Social del país, demanda IES innovadoras y sostenibles que según Alarcón (2016), deben ser (...) “capaces de transformarse permanentemente, para atender los grandes desafíos de nuestro tiempo, nuestras sociedades y las expectativas de sus profesores, estudiantes, trabajadores y directivos” (p.4).

Sin embargo, este modelo de universidad enfrenta desafíos en un contexto caracterizado por complejos problemas de los cuales, el financiamiento, es uno de los principales obstáculos que afectan la calidad de los procesos universitarios y ante estos escenarios, el perfeccionamiento del control del presupuesto es una alternativa importante para asegurar la utilización racional de los recursos financieros ante la comprensión de que la dialéctica de estos procesos tiene mayor dinamismo que las disponibilidades reales de los recursos del Estado para satisfacerlos y genera la reflexión sobre cómo preparar a los directivos de estas instituciones para que dicho control sea consecuente con la orientación de las transformaciones de la educación superior en Cuba.

Lauchy y Acosta (2018), advierten que:

La gestión del presupuesto en la red de instituciones del Ministerio de Educación Superior (MES) enfrenta importantes desafíos y entre los más importantes se destacan la falta de concordancia e imbricación entre la planificación estratégica y la planificación financiera, la falta de preparación de los directivos para asegurar la participación activa de los

sujetos que actúan en el proceso de planificación financiera, así como la utilización del presupuesto como herramienta estática para medir el nivel de gastos a corto plazo, sin una visión sinérgica de la gestión financiera de la organización. (p.144)

Las indagaciones teóricas y empíricas realizadas en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV) revelan que los principales directivos, aunque reconocen la importancia del significado del presupuesto y su impacto en el logro de los objetivos institucionales, muestran desconocimiento sobre cómo implicar a los actores institucionales en su control, lo que pone de manifiesto que las actuales formas de implementación del control del presupuesto del Estado en esta institución, no promueven suficientemente la participación de los actores institucionales en este proceso, como lo demandan las transformaciones de la sociedad cubana y de la educación superior.

El objetivo de este artículo es proponer un sistema de control del presupuesto del Estado en la UCPEJV que contribuya a la preparación de los directivos en la gestión del presupuesto del Estado en la institución, mediante la implementación de formas organizativas, métodos y procedimientos y formas de evaluación que aseguren la participación de los actores institucionales en este proceso, teniendo a la planificación estratégica, al aprendizaje organizacional y al enfoque sistémico en la gestión de este proceso, como los fundamentos teóricos y metodológicos esenciales. En el mismo se abordan algunos elementos teóricos y metodológicos de partida, se realiza un análisis de los resultados del diagnóstico realizado y se presenta un sistema para el perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV, donde describen brevemente sus componentes. Los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, el estudio documental y el método sistémico fundamentan las posiciones teóricas que se adoptan al definir las categorías fundamentales que se despliegan en el artículo.

Algunos elementos teóricos y metodológicos de partida

En el contexto del desarrollo contemporáneo, el perfeccionamiento se reconoce como la forma de entender el desarrollo de las organizaciones en un entorno muy dinámico y de alta complejidad que requiere el despliegue de sus fortalezas, a partir del dominio de sus debilidades, amenazas y oportunidades; de modo que dicho término está, estrechamente, asociado a la planificación

estratégica y como parte inseparable de esta, al control estratégico, porque expresa la manera en que la institución utiliza los recursos humanos, materiales y financieros en el marco de las relaciones internas y externas que establece para proyectar, desarrollar y evaluar los procesos universitarios de la mejor manera posible; de ahí, que define la forma en que se formulan los objetivos, se orientan las acciones para lograrlos y se evalúan los resultados previstos. (Lau y LukokiI, 2018)

Se coincide con Alonso, Michelen y Alfonso (2013), quienes destacan que:

Los procesos universitarios con visión estratégica es la característica fundamental del perfeccionamiento de la gestión universitaria; de tal manera, que la preparación de los directivos para el control del presupuesto en la gestión universitaria, tiene en su base conceptual en la planificación estratégica, en el enfoque sistémico y en el aprendizaje organizacional y justifica entender la gestión por procesos como un sistema con significado estratégico. (p.5)

Los aportes de Vecino (2002); Horruitiner (2006); Medina et al., (2010); Almuñías et al., (2011) y, Ferriol y Almuñías (2011), permiten deducir algunas de las principales características que debe tener la gestión universitaria en el actual contexto:

- carácter procesal y estratégico;
- la gestión de la formación, investigación y extensión como su contenido esencial;
- la integración vertical y horizontal de todos los procesos;
- integra procesos, recursos y relaciones para implementar y evaluar políticas, estrategias, planes y sistemas orientados a alcanzar resultados previstos en la estrategia institucional;
- los actores de la comunidad universitaria, como los protagonistas esenciales de los procesos que conforman la gestión universitaria;
- la planificación, organización, ejecución y control, como las funciones esenciales de la gestión universitaria;
- los procesos estratégicos, como contenido esencial de la gestión universitaria, y

- el control y la gestión económico-financiera como parte del contenido de la gestión universitaria.

Estas características justifican advertir que la definición de gestión universitaria que ofrece Almuñás et al. (2011), se ajusta al enfoque que se presenta en este artículo:

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 forma coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales y para lo cual asume como funciones la planificación, organización, ejecución y control. (p. 12)

En relación con el concepto de control, en la literatura especializada se constata una diversidad de formas para caracterizarlo; sin embargo, todas tienen en común, una orientación hacia el perfeccionamiento de la organización al asumir los siguientes significados:

- verificación o comprobación de lo ejecutado respecto a lo planeado;
- medición y evaluación del desempeño;
- comparación de los resultados con los planes;
- corrección de fallas y desviaciones respecto a lo planificado;
- regulación y retroalimentación de las actividades y planes;
- aseguramiento de que las actividades que se realicen, concuerden con los planes, y
- fijación de objetivos y métodos para establecer programas de acción e implementar procedimientos y técnicas para aumentar la probabilidad de que el plan coincida con los resultados desde un enfoque participativo.

Desde el nivel más intuitivo, el control estratégico es el proceso orientado hacia la comprobación sistemática de los objetivos reflejados en la estrategia de la institución y acuerdo con Koontz y Wehrich (1998) y Stoner (2001), tiene en el proyecto estratégico institucional, el referente principal para comparar, sistemáticamente, el desempeño real con el esperado, para determinar las desviaciones que impiden el logro de los resultados esperados; de ahí, su carácter objetivo, interactivo, sistémico e instrumental, integrado por procedimientos dirigidos hacia el logro de los objetivos, para garantizar el seguimiento de estos objetivos, evaluarlos y a partir de los resultados obtenidos, reajustar planes, acciones y objetivos, de manera que contribuye a la toma de decisiones en las IES y a la verificación del comportamiento y efectividad del proyecto estratégico, poniendo de relieve que entre sus funciones principales están: la retroalimentación y autorregulación. (Almuñías et al., 2011; Rivero (2019)

Estos razonamientos justifican también la adopción de la definición de Almuñías et al. (2011), sobre el control estratégico:

El proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que está estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la Estrategia formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten. Un principio clave del control estratégico en una IES consiste en que más que corregir desviaciones pasadas, su papel es prevenir, proactivamente, posibles desviaciones futuras. (p. 23)

Por otra parte, en los documentos presentados al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se plantea que el presupuesto es el plan financiero fundamental para la formación y utilización de los recursos financieros del Estado, que se elabora a partir de la previsión o estimación de gastos y de recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y compromisos del sector público. (PCC, 2017)

Esta definición expresa lo que se intentará realizar con los recursos financieros de los que dispone, para lograr un cambio en determinado período, haciendo visible el carácter social del presupuesto del Estado en las IES, al reconocerlo

como soporte material y financiero que contribuye, significativamente, a que los procesos universitarios den respuesta a los objetivos plasmados en el proyecto estratégico. Estos argumentos justifican deducir que el control del presupuesto del Estado en estas instituciones, requiera de la participación e implicación de todos los actores institucionales.

Los aspectos de carácter metodológico y los argumentos expuestos posibilitan definir al control del presupuesto del Estado en las IES que según Fernández (2019), es:

El proceso sistemático, integral, participativo, crítico y autocrítico que tiene el propósito de comprobar la aplicación de las políticas y normativas vigentes durante las distintas etapas por la que transita la gestión del presupuesto con el objetivo de determinar y corregir las fallas y desviaciones que afecten la correcta ejecución de las cifras que respaldan los procesos universitarios en correspondencia con la estrategia de la institución. (p.53)

El contenido de esta definición permite apreciar el vínculo existente entre el control del presupuesto del Estado en la gestión universitaria y el aprendizaje organizacional, porque precisamente de esta relación esencial se derivan las características que debe tener la preparación de los directivos, porque fundamentan las formas de implementación, en general, y los procedimientos en particular, que deben ser utilizados para garantizar la participación activa de los actores institucionales en este proceso.

El aprendizaje organizacional contribuye a la preparación de los directivos para el perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la institución, porque proporciona las formas organizativas y los procedimientos que pueden ser utilizados para su implementación; de ahí, su aporte para movilizar e implicar a los miembros de la comunidad universitaria en la búsqueda de soluciones para los problemas detectados mediante la interacción.

Consecuentemente, los procedimientos interactivos en el marco de la actividad grupal contribuyen a socializar los conocimientos creados por los propios actores organizacionales e incorporarlos a la dinámica de su estructura organizativa, integrando y sistematizando experiencias de buenas prácticas que promueven el desarrollo de competencias, valores y normas de comportamiento que brotan de la comunidad organizacional.

Por eso, autores como Nonaka y Takeuchi (1996), Senge (1996) y Ahumada (2001), señalan que es necesario preparar a los directivos para crear ambientes de trabajo flexibles y adaptables que incentiven las potencialidades institucionales para: determinar y valorar las acciones, utilizar el potencial educativo institucional para favorecer la comprensión de las demandas del entorno y responder a ellas, evitar los errores a los que inevitablemente conducen los enfoques tradicionales de la gestión y asumir un sentido de responsabilidad que genere autoperfeccionamiento y autodesarrollo.

Al tener en cuenta que la complejidad, la interacción, la organización y la totalidad son las características fundamentales del sistema de control del presupuesto del Estado en la UCPEJV, se identifican como los elementos constitutivos de este sistema: los objetivos, las funciones, los componentes y la estructura por lo que se asume conformado de acuerdo con Valle (2010), por “(...) un conjunto de componentes lógicamente interrelacionados que tienen una estructura y cumple ciertas funciones con el fin de alcanzar determinados objetivos” (p. 215). En este caso, se puede plantear que:

- los objetivos, determinan la finalidad del sistema, al reflejar las transformaciones que desean lograr y, por consiguiente, determinan el contenido de las acciones de control;
- los componentes o subsistemas, son las propiedades esenciales del sistema y expresan la organización interna que adoptan las acciones de control para alcanzar los objetivos propuestos;
- las funciones, son los tipos especiales de acciones de control que caracterizan a cada uno de los componentes o subsistema, y
- la estructura expresa las interrelaciones internas y externas entre los componentes o subsistemas manifestadas mediante las formas de implementación y de evaluación. A su vez, las formas de implementación del sistema de control se proyectan en formas de organización, procedimientos para realizar las acciones de control y para evaluarlas.

Al integrar los razonamientos expuestos, el sistema de control del presupuesto del Estado de la UCPEJV está conformado por el control de la gestión de los recursos materiales y financieros en la institución, el control del estado de la infraestructura y el transporte y el control de la prevención de riesgos en

la gestión del presupuesto, los que interrelacionados e interdependientes se orientan hacia el aseguramiento de los procesos universitarios en la institución.

El estudio documental, la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo: taller grupal, tormenta de ideas, reducción de listado en la variante de votación ponderada, el análisis DAFO y el diagrama causa-efecto de Ishikawa, posibilitaron la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades asociadas al control del presupuesto del Estado en la UCPEJV.

Resultados del análisis DAFO

Se realizó un taller grupal con los principales directivos de la institución con el propósito de analizar las interdependencias que se generan entre los factores internos y externos que intervienen en el control del presupuesto del Estado y proponer las acciones que pueden contribuir a la utilización de las fortalezas, para reducir al máximo posible la debilidades y amenazas detectadas y aprovechar las oportunidades, que proporcionan las transformaciones socio-económicas que se desarrollan en el país y en la educación superior.

Como resultado del taller se detectaron las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A saber:

Fortalezas

- compromiso de los miembros de la comunidad universitaria;
- graduados con preparación en gestión económica;
- comportamiento histórico de la ejecución del presupuesto;
- comportamiento del plan de ingresos por concepto de actividades secundarias;
- ejecución de los planes de mantenimiento constructivo, y
- información contable veraz.

Oportunidades

- informatización de la sociedad cubana;
- participación popular en el control en la sociedad cubana actual;
- funcionamiento de la red de instituciones del MES, y
- incremento de ingresos por concepto de actividades secundarias

Debilidades

- enfoque sistémico del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV;
- participación de la comunidad universitaria en el control del presupuesto;
- idoneidad, estabilidad y completamiento del personal que labora en el área económica;
- carácter informativo en los análisis del comportamiento del presupuesto;
- seguimiento a la calidad de las acciones de mantenimiento e inversiones en los centros de costo, y
- dominio de la base legal de la gestión del presupuesto.

Amenazas

- ofertas atractivas de empleo en el sector privado;
- regulaciones para la ubicación de graduados universitarios;
- obsolescencia del equipamiento tecnológico, y
- reducción de asignación del presupuesto.

Sobre la base de estos resultados, se desarrolló el análisis DAFO de segundo nivel, que aportó las variables con mayor intensidad de impactos para determinar el problema estratégico y de acuerdo con los resultados del análisis DAFO, reflejados en el Anexo No. 1, fueron identificadas como debilidades y amenazas relevantes.

Como debilidades relevantes fueron detectadas las siguientes:

- enfoque sistémico del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV;
- participación protagónica de la comunidad universitaria, y
- idoneidad, estabilidad y completamiento del personal que labora en el área económica.

Como amenazas relevantes fueron detectadas las siguientes:

- ofertas atractivas de empleo en el sector privado;
- regulaciones para la ubicación de graduados universitarios, y
- obsolescencia del equipamiento tecnológico.

Sobre la base de este análisis, se identifica como problema estratégico: el perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV no se logra sin un adecuado enfoque sistémico, sin la participación protagónica de la comunidad universitaria y sin la idoneidad, estabilidad y completamiento del personal que labora en el área económica, aspectos condicionados por la existencia de ofertas atractivas de empleo en el sector privado, por las regulaciones para la ubicación de graduados universitarios y por la obsolescencia del equipamiento tecnológico.

Como fortalezas relevantes fueron detectadas las siguientes:

- compromiso de los miembros de la comunidad universitaria;
- graduados con preparación en gestión económica, y
- comportamiento histórico de la ejecución del presupuesto.

Como oportunidades relevantes fueron detectadas las siguientes:

- informatización de la sociedad cubana;
- participación popular en el control en la sociedad cubana actual, y
- funcionamiento de la red de instituciones del MES.

Resultados del análisis causa - efecto

La solución estratégica que se adopte debe sustentarse en un enfoque sistémico que tenga en cuenta las fortalezas de la institución y el aprovechamiento de las

oportunidades del contexto. (Ver Anexo No. 2)

Solución estratégica preliminar

El perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV se logrará con la implementación de un sistema de control caracterizado por acciones que:

- promuevan el compromiso e implicación de los miembros de la comunidad universitaria en este proceso;
- tengan en cuenta las experiencias de buenas prácticas del control que han asegurado que la institución tenga un comportamiento histórico adecuado en la ejecución del presupuesto para perfeccionar esas prácticas;
- aseguren la utilización racional de graduados de la institución con preparación para desempeñarse en la dirección de gestión económica y financiera, y
- aprovechen los actuales escenarios del contexto nacional para potenciar en la institución al máximo posible la participación popular en el control, el desarrollo de la informatización y el aprovechamiento del funcionamiento de la red de instituciones del MES.

Sobre la base de esta solución estratégica preliminar se definen los siguientes:

Objetivos estratégicos:

- perfeccionar el control del presupuesto del Estado en la UCPEJV mediante la implementación de un sistema de control sustentado en el compromiso e implicación de los miembros de la comunidad universitaria, en las experiencias derivadas del comportamiento histórico de la ejecución del presupuesto y en la utilización racional de graduados jóvenes con preparación en gestión económica.
- contribuir al fortalecimiento de la participación popular en la sociedad cubana actual, aprovechando al máximo posible el desarrollo de la

informatización en Cuba y el fortalecimiento del funcionamiento de la red de instituciones del MES.

El sistema para el perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV

Objetivos del sistema de control

- controlar la gestión de los recursos materiales y financieros de la UCPEJV para garantizar la infraestructura necesaria y el transporte para asegurar los procesos universitarios en la institución.
- contribuir a la preparación de los directivos mediante la consolidación de un estilo de dirección sustentado en métodos científicos que estimulen la participación, la reflexión, la crítica y la autocrítica de los miembros de la comunidad universitaria en el control del presupuesto del Estado en la institución.

Componentes o subsistemas del sistema de control

El contenido de las acciones de control en cada uno de los componentes, asegura tres funciones esenciales del sistema de control: la formativa, la preventiva y la reguladora las que se dan juntas e interactuando teniendo en cuenta que se trata de acciones que actúan en el marco del enfoque sistémico.

a) Componente: control de la gestión de los recursos materiales y financieros en la institución.

Las acciones de este componente se orientan hacia el monitoreo permanente del aseguramiento material y financiero de acuerdo con los períodos establecidos en la planificación anual de la institución. Las acciones de este componente son:

- evaluar de manera permanente la participación de los trabajadores en la elaboración del anteproyecto de presupuesto y adoptar las medidas necesarias;
- verificar, desde la elaboración del anteproyecto de presupuesto, el respaldo presupuestario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y anuales;

- evaluar el balance racional entre los objetivos y los recursos presupuestarios;
- comprobar el dominio el presupuesto notificado en cada centro de costo y si su desagregación y programación mensual está en correspondencia los objetivos del proyecto estratégico;
- valorar a nivel de centro de gasto, los resultados de cada una de las etapas por las que transita el proceso presupuestario y si los resultados de esta valoración contribuyena las notas a los estados financieros agregados que se emiten en cada cierre contable de la institución y a los análisis que se realizan en el consejo universitario;
- programar y ejecutar rendiciones de cuenta de los cuadros principales ante el consejo económico para evaluar la ejecución del presupuesto, su impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos dando prioridad a los centros de costo con las mayores cifras en el presupuesto: Dirección de Recursos Humanos; Dirección de Alimentación y Dirección de Mantenimiento e Inversiones, y
- analizar en todos los niveles de dirección los resultados parciales y anuales del proceso presupuestario para promover acciones correctivas para futuros ejercicios presupuestarios.

b) Componente: control del estado de la infraestructura y el transporte.

Las acciones de este componente se orientan hacia el monitoreo de manera permanente de la infraestructura y el transporte y su impacto en los procesos formativos de los programas de carrera, maestrías, especialidades y doctorado, de acuerdo con la planificación del plan anual de actividades.

Las acciones de control de este componente son:

- verificar la calidad de los trabajos realizados en cada centro de costo antes de dar la conformidad que respalda el gasto presupuestario ejecutado asegurando la participación de los actores institucionales en este proceso;
- evaluar en cada centro de costo con todos los actores del área cómo los importes planificados y ejecutados garantizan el mejoramiento de la infraestructura y el transporte, y

- evaluar sistemáticamente la implicación de los actores institucionales en la elaboración de los planes de mantenimiento para el mejoramiento continuo de la condición de estudio, trabajo y de vida.

c) Componente: control de la prevención de riesgos en la gestión del presupuesto.

Las acciones de control de este componente se orientan hacia la identificación y estimación de los riesgos asociados a las distintas etapas por las que transita la gestión del presupuesto para prever las posibles manifestaciones negativas en cada caso y ejecutar las acciones correctivas necesarias para eliminar o reducir al máximo posible, las desviaciones detectadas que afecten el cumplimiento de los objetivos.

Las acciones de control de este componente, se deben caracterizar por las rendiciones de cuenta en el consejo universitario, en los consejos de dirección de las facultades y direcciones generales, en las reuniones de departamento y ante el comité de control, de acuerdo con su programación.

Las acciones de control de este componente son:

- evaluar la participación de los trabajadores en las distintas etapas por las que transita el proceso presupuestario para prevenir posibles desviaciones promoviendo que las acciones correctivas se adopten con la participación activa de todos los actores;
- evaluar sistemáticamente que el proceso presupuestario se realice con estricto apego a las normativas vigentes: Ley del Presupuesto del Estado; Decreto Ley 192 de la administración financiera del Estado; clasificador por objeto del gasto; nomenclador de cuentas y metodología para la notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del presupuesto del Estado, entre otros;
- verificar el uso adecuado y registro de los recursos presupuestarios desde el centro de costo, hasta la Dirección de Contabilidad y Finanzas de la universidad.
- evaluar de manera permanente que la toma de decisiones por parte de los cuadros parta de la información contable;

- verificar que, en cada centro de costo, los objetivos de control, incluyan acciones de control proceso presupuestario;
- controlar la autoevaluación de los resultados de la ejecución presupuestaria en cada centro de costo, para prevenir los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas necesarias, y
- evaluar en el Comité de prevención y control de la universidad las desviaciones presupuestarias que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y adoptar las medidas pertinentes.

Procedimientos generales para la implementación del sistema de control

La implementación de las acciones de control de cada uno de los componentes debe tener en cuenta los siguientes procedimientos. Estos procedimientos deben formar parte de las acciones de preparación de los directivos, tales como:

- realización de valoraciones colectivas sobre los factores que actúan de manera positiva o negativa en los resultados alcanzados;
- promover la búsqueda de alternativas de solución a los problemas detectados en las diferentes etapas de la gestión del presupuesto;
- crear situaciones contextualizadas en los espacios de debate que estimulen el intercambio de opiniones para estimular la implicación y el compromiso;
- estimular el intercambio de experiencias con otras instituciones con resultados exitosos para favorecer el perfeccionamiento del control;
- utilizar el análisis de errores para valorar lo realizado;
- promover reflexiones sobre los factores o causas que fueron controladas, las que no se controlaron bien, las que debieron ser controladas y no se tuvieron en cuenta y de ellas, cuáles son atribuidas a la responsabilidad individual de cada cuadro, técnico o especialista; esto estimula la búsqueda de causas y posibles alternativas para evitarlos en situaciones futuras;
- crear situaciones que estimulen la confrontación y la comparación de los resultados con lo alcanzado en etapas precedentes para detectar posibles

fallas y problemas asociados en la utilización de los recursos, y

- • garantizar el estudio de los manuales de procedimientos elaborados para el personal técnico del área contable para lograr mayor eficiencia en la gestión económica financiera y por ende en el control del presupuesto del Estado en la universidad.

La evaluación del sistema para el perfeccionamiento del control del presupuesto del Estado en la UCPEJV

Es necesario precisar que la evaluación del sistema integra a todos sus componentes, es decir, se evaluará de manera sistemática, parcial y total, de acuerdo con las etapas, los objetivos, las funciones, los componentes, las formas de implementación y la propia evaluación e incluso, prever la evaluación de su impacto en el futuro. Por eso, el análisis permanente de los resultados es la vía principal para adoptar las medidas y exigir responsabilidades individuales y colectivas que permitan evaluar las transformaciones que generan su implementación y, por lo tanto, el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión del presupuesto.

El sistema está concebido para favorecer la participación de los actores institucionales, por lo que las acciones se ejecutan en diferentes espacios: consejo universitario, rendiciones en el consejo económico, en las asambleas de representantes, en los balances del cumplimiento de los objetivos de trabajo de las facultades y universidad, así como en los intercambios en diferentes grupos de actores institucionales y mediante acciones de capacitación a los jefes de los centros de gasto. Los intercambios realizados con directivos, han permitido constatar que se aprecian algunos avances en la creación de una cultura de control en los directivos de la UCPEJV y en la implementación del sistema propuesto, lo cual se continuará generalizando y perfeccionando en el futuro.

Conclusiones

Las transformaciones que tienen lugar en la sociedad cubana y en las IES, en particular, exigen dar prioridad al control de los recursos materiales y financieros puestos a disposición de las mismas y para lograr este propósito, el control del presupuesto del Estado debe promover la participación e implicación de los principales actores institucionales en este proceso.

Desde esta perspectiva, el sistema de control del presupuesto del Estado en la UCPEJV se concibe integrado por: objetivos, funciones, componentes, formas de implementación y de evaluación respectivamente para, de esta manera, contribuir a la utilización racional de los recursos financieros asignados a la institución con vistas a que respalden los procesos universitarios, en estrecho vínculo con la estrategia de la universidad, así como consolidar un estilo de dirección sustentado en métodos científicos que estimulen la participación, la reflexión, la crítica y la autocrítica de los miembros de la comunidad universitaria.

Es importante tener en cuenta que el sistema de control se debe introducir, progresivamente, como parte de la dinámica de la estructura institucional.

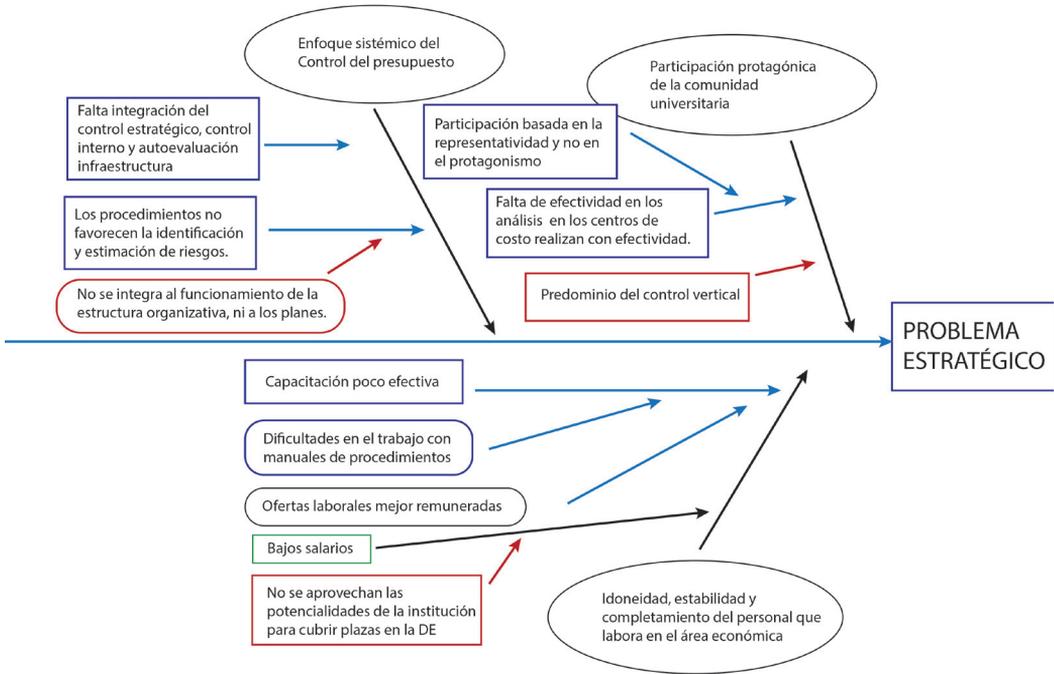
La implementación del sistema de control en la práctica contribuye a la preparación de los directivos; por eso, es importante desarrollar talleres, seminarios y otros espacios de debate para profundizar en los aspectos teórico-metodológicos que sustentan al sistema y en especial, al perfeccionamiento de sus formas de implementación y de evaluación.

Referencias bibliográficas

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Editorial de Valparaíso.
- Alarcón, R. (2016). *Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030*. X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad. Conferencia inaugural. Palacio de las Convenciones. La Habana: Félix Varela.
- Almuíñas, J.L., González, R., Morales, D. y Capote, M. (2011). *El control estratégico en las instituciones de educación superior: una perspectiva en construcción*. Doi: Web: <http://revistas.mes.edu.cu>
- Alonso, A., Michelena, E., Alfonso, D. (2013). *Dirección por procesos en la Universidad*. *Revista Ingeniería Industrial*. Vol.34. No.1, 48-65. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/294/294>
- Fernández, R. (2019). *El control del presupuesto del Estado en la UCPEJV*. (Tesis Doctoral). La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Ferriol, F. y Almuíñas, J. L. (2011). *La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las IES adscriptas al MES*. *Revista Cubana de Educación Superior*. Volumen integrado 2010-2011, 160-173.

- Horruitiner, P. (2006). El proceso de formación en la universidad cubana. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. 25, No 1.
- Koontz, H. y Wehrich, J. (1998). *Administración, una perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.
- Lau, C.B y LukokiI, E (2018). El perfeccionamiento estratégico y la estrategia de disminución del costo de inversión petrolera en la empresa Sonangol Cuba. *Cofin vol.12 no.2 La Habana jul.-dic*. Versión On-line ISSN 2073-6061
- Lauchy, A. y Acosta, M. E. (2018). Gestión económico-financiera sostenible de las Instituciones de Educación Superior en Cuba. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, Vol. 2, No. 2, 139-148.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*. Vol. 2, 34-45. Recuperado de <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2018). *Declaración final de la Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe*. Córdoba: Argentina
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016). *Informe sobre el Panorama de la Educación en América Latina*. Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/informe>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). *Documentos VII Congreso. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. Villa Clara, Cuba: UEB Gráfica de Villa Clara.
- Rivero, K (2019). *Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis Doctoral). Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos.
- Senge, P. (1996). *The fifth Discipline. Double day*. Nueva York. Versión en castellano: University Press.
- Stoner, J. (2001). *Administración*. La Habana: Cuba. Editorial Félix Varela.
- Valle, A. (2010). *La investigación pedagógica: otra mirada*. Libro en soporte digital. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP).
- Vecino, F. (2002). *La educación superior cubana en la búsqueda de la excelencia*. Conferencia inaugural III Congreso Internacional Universidad La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior.

Anexo 2. Análisis Causa- Efecto.



ESTRATEGIA PARA LA ATENCIÓN A LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS ANGOLANOS QUE SE FORMAN EN CUBA

- Antonio José Mateus - Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Privada de Angola, República de Angola, brancozedias@gmail.com
- Daniel González González - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, danielg6@nauta.cu
- Jorge Enrique Carbonell Pérez - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, jorgecp10@gmail.com

Resumen

Las grandes transformaciones y retos actuales, exigen de las sociedades y sus sistemas educativos, la formación de profesionales competentes y comprometidos con sus países. Por ello, el gobierno angolano dedica recursos a la formación de profesionales en Cuba y en otros países. El sector estudiantil de la Embajada de Angola en Cuba, actualmente realiza esfuerzos para atender a estos jóvenes. Sin embargo, resulta difícil el intercambio sistemático con ellos, pues se trata de muchos estudiantes dispersos por varias de las provincias de este país. Han existido insuficiencias en la comunicación, en el asesoramiento y en la cooperación que se les brinda a los estudiantes, que afectan su motivación por la profesión, lo cual motivó a los autores de este artículo a la búsqueda de alguna alternativa para el perfeccionamiento del proceso de atención a los estudiantes universitarios angolanos en su formación profesional. Es por ello, que el presente artículo tiene como objetivo proponer una estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos en Cuba, durante

su formación profesional. Contiene algunos fundamentos sobre la formación profesional de los estudiantes que sustentan la propuesta, se describe la estructura la estrategia y se argumenta su validez y aplicabilidad.

Resumen

formación profesional; formación integral; atención; estrategia.

Abstract

The big transformations and current challengers, demand of the societies and your educational systems, the formation of competent and committed professionals with your countries. For it the Angolan Government dedicates resources to the formation of professionals in Cuba and in other countries. The Educational Sector of the Embassy of Angola in Cuba, at present carries out effort to attend to these youths. However, results difficult the systematic interchange with them/it, because it is trade of many students, dispersed for several of the provinces of this country. They have existed insufficiencies in the communication, in the advice and in the cooperation that it is offers you the students that affect motivation du for the profession, it who motivated to the authors of this article in the search of some alternative for the perfecting of the process of attention to the university students Angolans in Cuba, in your professional formation. It is for it the present article has as objective it proposes a strategy for the attending to the university Angolans students in Cuba during, during your professional formation. The same thing contains some foundations on the professional formation of the students that sustains the proposal, is describes the structure of the strategy and it disputes your validly and applicability.

Key words

professional formation, integral formation, attention; strategy.

Introducción

Muy diversos y complejos son los retos que enfrentan hoy los países y sus sistemas educativos, como consecuencia acelerado desarrollo científico y técnico, de las relaciones desiguales existentes en el mundo, así como de los peligros a que se enfrenta la especie humana, derivados del cambio climático y de graves conflictos bélicos, a los cuales se unen graves pandemias que dañan la salud y la vida de los seres humanos.

Para enfrentar con éxitos estos desafíos, se necesitan formar profesionales competentes y comprometidos, que participen activamente en el desarrollo de sus países.

Angola no es una excepción y por eso, en la Ley de Bases del Sistema de Educación (No. 13/01 de 31 de diciembre) se concibe la necesidad de los cambios profundos en el sistema socio-económico, con el propósito de que respondan a las nuevas exigencias de la formación de recursos humanos, necesarios para el progreso de su sociedad. En tal sentido, el gobierno prioriza la formación de su fuerza de trabajo especializada, que debe encargarse de impulsar el desarrollo económico, social, político y cultural. Por esta razón, desde hace más de 30 años, muchos de sus jóvenes han cursado y cursan estudios en Cuba y en otros países, donde se forman como profesionales de diferentes especialidades.

El gobierno angolano, a través de su embajada en Cuba, trabaja en la búsqueda de métodos más eficaces para la atención a los estudiantes que se forman como profesionales, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos. Se considera necesario estudiar, científicamente, este proceso de atención a los estudiantes universitarios en la búsqueda de mecanismos prácticos que posibiliten, de forma permanente, el apoyo a las instituciones universitarias para el asesoramiento en su formación profesional, de manera que sea posible satisfacer las demandas de su país.

Los funcionarios del sector estudiantil de la Embajada de Angola en Cuba, realizan un gran esfuerzo para atender a estos jóvenes, como apoyo al proceso formativo que dirigen las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas. Sin embargo, ha resultado difícil el intercambio sistemático con ellos, a causa de la gran cantidad de estudiantes y su dispersión por varias de las provincias de este país. Por ello, han existido insuficiencias en la comunicación, en el

asesoramiento y en la cooperación que se les brinda a los estudiantes, que en algunos casos afectan su motivación por la profesión.

El análisis de las insuficiencias anteriores, que fueron identificadas en la práctica profesional a través del intercambio con los estudiantes, permitió determinar la necesidad de explorar vías que permitieran dirigir acciones para perfeccionar el proceso de atención a dichos estudiantes en su formación profesional.

El objetivo del artículo es proponer una estrategia para su atención durante su formación profesional. Esta estrategia educativa puede apoyar a los directivos universitarios en la gestión del proceso de formación profesional de los estudiantes extranjeros, como parte de la internacionalización de la educación superior. El contenido del artículo trata sobre los principales fundamentos teóricos sobre la formación profesional de los estudiantes y los aspectos sociopsicológicos de la dirección en educación, como la motivación y la comunicación, que sustentan la propuesta; se describe la estructura la estrategia educativa que se presenta para la solución del problema y se valoran algunos resultados de su aplicación parcial.

1. Algunas precisiones teórico-metodológicas de partida

El proceso de formación profesional de los estudiantes universitarios

Los cambios y las transformaciones que impactan hoy en todas las esferas sociales de los países, sin duda, constituyen grandes desafíos para las sociedades y sus sistemas educativos, que deben preparar a los hombres para enfrentar dichos cambios.

En Angola, como en la mayoría de los países del mundo, formar profesionales con alta calificación, capaces de aprovechar los adelantos científico-técnicos en beneficio del desarrollo del país, constituye una necesidad imperiosa; de ahí, la importancia que se le concede a la educación, lo cual se refleja en la Ley de Base de la Educación Angolana, aprobada por la Asamblea Nacional Angolana (A.N.A., 2016), en el 2016, al plantear:

La educación constituye un proceso que busca preparar al individuo para las exigencias de la vida política, económica y social del país y que se desarrolla en convivencia humana, en el círculo familiar, en las relaciones de trabajo, en las instituciones de enseñanza y de investigación científico-

técnica, en los órganos de comunicación social, en las organizaciones comunitarias, en las organizaciones filantrópicas y religiosas y a través de manifestaciones culturales y deportivas. (p. 2)

La formación de los profesionales se considera un proceso educativo mediante el cual el futuro profesional se prepara, de forma continua, en los contenidos y métodos a aplicar; comienza, a partir del momento que elige la profesión y dura toda la vida. Para ello, según señala Mateus (2019a), “se actualiza en los adelantos científico-técnicos y asume nuevas experiencias y reflexiones que contribuyen a la transformación de su modo de actuación en el contexto donde ejerce la profesión” (p. 3).

Horruitiner (2006), expresó que:

La formación de los profesionales en las IES tiene como objetivo “preparar integralmente al estudiante en una determinada carrera tanto en pregrado como en postgrado, para que pueda cumplir con su misión de preservación, desarrollo y promoción dentro y fuera del contexto universitario (...)”. (p. 8)

Por tanto, se necesita que la formación profesional que se imparte en las instituciones universitarias, sea una verdadera formación integral del ser humano, como un proceso continuo, permanente, sistemático y participativo que de acuerdo con Bencomo (2016), “busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano como son: ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política, a fin de lograr su realización plena” (p. 2).

Muchos son los autores que han abordado el concepto de formación integral, como Angulo et al. (2007); Potes, Peláez y Escobar (2010) y otros más, pero en este artículo se asume el concepto de formación integral de la educación superior cubana, que lo define de la manera siguiente:

La formación integral de los estudiantes universitarios debe dar como resultado graduados con un sólido desarrollo político (...) dotados de una amplia cultura científica, ética, jurídica, humanista, económica y medio ambiental; comprometidos y preparados para defender la Patria (...) y las causas justas de la humanidad, con argumentos propios y competentes para el desempeño profesional. Estos elementos concatenados entre sí,

constituyen un sistema complejo cuyo principal resultado es su capacidad de contribuir, de forma creadora, a encontrar solución a los problemas de la práctica. (MES, 2016, p. 8)

Como se aprecia en el contenido de esta definición, el concepto asumido reconoce el significado del término desde la integración de las esferas de la personalidad: lo cognitivo, lo afectivo y lo motivacional. Sin embargo, lograr estos propósitos en la formación de los profesionales universitarios angolanos, requiere de un trabajo coordinado y cooperado, que incluya la participación de una amplia y variada red de agencias y agentes sociales que intervienen en el proceso formativo; una postura contraria, negaría la esencia sistémica del proceso formativo y su carácter integral.

La atención a los estudiantes universitarios angolanos, en su formación profesional.

En relación con la palabra atención, en varios diccionarios consultados, se hace referencia a la acción de atender. De acuerdo con el Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, significa “aplicación de la mente a un objeto”. El propio autor define como atender “cuidar de una persona” (García-Pelayo, 1988, p. 108).

McCain y Burks (2015), definen la atención como “la capacidad que tiene alguien para atender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración” (p. 1).

En consecuencia, atención a algo o alguien significa, entre otras acepciones, atender, tener en cuenta, considerar, ocuparse de ese algo o alguien, ayudarlo, colaborar en su desarrollo, en fin, prestarle atención en todo lo posible para que cumpla sus objetivos.

La atención a los estudiantes angolanos en Cuba durante su formación profesional debe entenderse como un proceso de colaboración, orientación, estimulación, seguimiento, control y ayuda a los estudiantes, estrechamente vinculado al sistema de influencias educativas, con carácter permanente, activo, interactivo, participativo, reflexivo, crítico y valorativo, que integra a los estudiantes y a los diferentes agentes y agencias de socialización para promover cambios en su desarrollo.

Estos agentes y agencias de socialización son precisamente las IES donde

estudian, sus profesores, sus familiares, sus compañeros de estudio, las organizaciones estudiantiles de su país, los organismos empleadores angolanos y los funcionarios de la embajada de Angola en Cuba, encargados de coordinar este proceso, con el fin de favorecer su formación como profesionales integrales, competentes, dotados de valores humanos y comprometidos con el desarrollo de su país.

Eso significa que la responsabilidad de la formación integral de los estudiantes que se forman en las instituciones universitarias, no es solamente de los claustros de profesores, sino también del gobierno y el pueblo de Angola, representados por los funcionarios de la embajada que atienden a sus estudiantes y por los organismos empleadores y por los padres, los familiares, los propios estudiantes y la comunidad donde residen.

Por ello, se considera que la atención a los estudiantes universitarios angolanos durante su formación profesional, debe ser comprendida como proceso y resultado de la investigación científica, por lo que se requiere, además de los fundamentos pedagógicos inherentes al proceso de formación integral, algunos elementos teóricos generales de la dirección en el campo de la educación, con énfasis en aspectos sociopsicológicos importantes como la motivación y la comunicación.

De acuerdo con Carbonell et al. (2016), algunas de las características que debe tener la dirección en educación, son:

Planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar los procesos y actividades con la participación de todos; promover la colaboración entre todos los miembros vinculados directa e indirectamente al trabajo de la institución; estimular el compromiso y el trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos con la mayor eficiencia posible priorizando la efectividad del proceso educativo; conducir promoviendo la participación, la definición de los objetivos, las prioridades de cada etapa, así como las acciones correspondientes para alcanzarlos; integrar las necesidades grupales e individuales de todos los miembros de la comunidad educativa; asegurar un sistema de relaciones efectivo que facilite el trabajo encaminado a lograr los objetivos y evaluar sus resultados. (pp. 14-15)

Estas concepciones teóricas son asumidas en este artículo, porque se corresponden con las aspiraciones de lograr una mejor atención a dichos estudiantes. Asimismo, se asumen en este trabajo, los principios de la dirección en educación planteados por González et al. (2016), con énfasis especial en los dos principios siguientes: “a). Principio del carácter participativo y el compromiso para la motivación laboral en las instituciones educativas, y b). Principio de la coordinación para el desarrollo del proceso de dirección en educación”. (p. 32).

Igualmente, entre los principales métodos de la dirección en educación que se emplearán en la propuesta se encuentran los planteados por Mateus (2019a):

La observación del desarrollo de ejecuciones y procesos; la ejercitación; la realización de tareas prácticas; la entrevista; el trabajo grupal o en equipo; el diálogo; la orientación; la negociación; la persuasión; el reconocimiento y la aprobación; la crítica; la autocrítica y la autoevaluación; la conversación informal y la rendición de cuentas. (p. 8)

Estos elementos teóricos sobre la dirección en educación fundamentan la necesaria atención a los estudiantes universitarios en su formación profesional, pero se sustenta, además, en aspectos sociopsicológicos de la dirección en educación como la motivación profesional y la comunicación educativa, que se tratan en forma resumida seguidamente.

Papel de la comunicación en la atención a los estudiantes universitarios

Entre las múltiples definiciones existentes sobre el término comunicación está el que la concibe como un proceso bidireccional de intercambio de experiencias y conocimientos que ejerce influencias mutuas entre los sujetos participantes.

Al aceptar que se trata de un proceso bidireccional de intercambio de experiencias, Mateus (2019^a), expresó: “se toma distancia de la idea bastante generalizada de que en este proceso siempre hay un emisor y un receptor, considerando que para que existe realmente un verdadero proceso de comunicación, ambos deben ser emisores y receptores” (p. 8).

Alonso (1994), al referirse a la comunicación, específicamente, como un elemento sociopsicológico esencial de la dirección en el campo de la educación, plantea:

Si vemos la comunicación como un proceso de interacción social; relaciones humanas existentes y posibles; sinónimo de comprensión, ayuda mutua, intercambio, interacción recíproca y vida en sociedad; contenido y forma de la actividad laboral, y un proceso de solución de problemas concretos; entonces podemos llegar a la siguiente conclusión: la comunicación es la esencia misma de la actividad de dirección. (p. 36)

Estas ideas refuerzan la convicción de la importancia que se le concede a la comunicación educativa en la estrategia para la atención a los estudiantes angolanos que se forman como profesionales, donde el diálogo educativo adquiere un papel relevante.

Se coincide con Ortiz (2008), en el sentido de que:

No basta con que el diálogo con los estudiantes se produzca en la institución educativa o en un determinado escenario para que sea un diálogo educativo, pues para ello se deben reunir algunos requisitos, entre los cuales se destacan, los siguientes: que motive a los estudiantes para la adquisición de los nuevos conocimientos; que estimule la aparición y/o la búsqueda de dichos conocimientos; demostrarles a los alumnos sus insuficiencias y cómo eliminarlas; que promueva la reflexión individual y colectiva sobre los contenidos abordados; que se incentive el desarrollo de la creatividad; que se provoque la polémica entre los estudiantes sobre contenidos de valor instructivo y educativo; que se estimulen las relaciones de camaradería, cooperación y ayuda mutua dentro del grupo, así como la formación de valores morales. (pp. 60-61)

Debe estimularse el trabajo en grupos, como elemento importante para propiciar la ayuda que los propios estudiantes pueden y deben ofrecer a sus compañeros de estudio. Para ello, es recomendable familiarizar a los estudiantes con la necesidad de respetar las conocidas y necesarias “reglas para el trabajo grupal”, así como las “reglas para la buena escucha”, muy útiles y necesarias para propiciar adecuadas relaciones interpersonales.

Resaltar la gran importancia que se le concede en este artículo al trabajo en equipo, como parte de la atención a los estudiantes en su formación integral, no significa que se le reste importancia al papel del trabajo independiente, pues los estudiantes deben desarrollar sus propias habilidades profesionales.

Metodología utilizada

Para la elaboración del artículo, se utilizaron los resultados parciales de la investigación desde el 2017 hasta el 2019, en las IES donde cursan sus carreras los estudiantes angolanos en Cuba. La metodología utilizada se sustentó en la dialéctica como método general de la ciencia y se utilizaron los siguientes métodos teóricos, empíricos y estadísticos.

Métodos del nivel teórico:

- histórico y lógico: permitió estudiar la evolución histórica de la atención a los estudiantes en su formación profesional, lo cual facilitó realizar la caracterización del estado actual de este proceso, a través del diagnóstico realizado;
- inductivo-deductivo: su empleo en la determinación de los componentes de la estrategia para la atención a los estudiantes angolanos que estudian en Cuba, en su formación profesional, y
- sistémico-estructural: igualmente, fue utilizado en el proceso de elaboración de la estrategia que se propone y la determinación de sus componentes estructurales.

Métodos del nivel empírico:

- entrevista: fue aplicada a directivos de la asociación de los estudiantes angolanos en Cuba y de las IES donde estos estudian, para conocer con mayor profundidad sus opiniones acerca de la manera en que son atendidos en su formación profesional y cómo pudiera mejorar esta atención.
- encuesta: se aplicó a docentes, estudiantes, familiares, representantes de los organismos empleadores y funcionarios de la embajada angolana en Cuba, para obtener información sobre la atención a los estudiantes angolanos; además, para constatar la valoración de todos, acerca de su participación en la atención a estos estudiantes, durante su formación profesional.

Métodos estadístico-matemáticos

→ La media aritmética, la moda y la mediana, como medidas de tendencia central y el cálculo porcentual, para la interpretación cualitativa de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos correspondientes a los métodos empíricos empleados.

2. Principales hallazgos: propuesta de estrategia para la de atención a los estudiantes angolanos en Cuba

El concepto de estrategia

El término estrategia ha sido ampliamente utilizado y debatido en la comunidad científica en general, y particularmente, en el área de formación, por lo que se considera necesario, antes de definir la estrategia la dirección de la atención a los estudiantes angolanos en Cuba en su formación profesional que se propone, revelar algunas posiciones teóricas existentes al respecto.

Como es reconocido en la literatura especializada, el significado del término estrategia tiene su surgimiento en el campo militar, en el que se concibe como la planificación de acciones que permiten el cumplimiento táctico de un objetivo. Proviene de la palabra griega “strategos” o arte del general en guerra. A mediados del siglo XX, se introduce en el campo académico y económico, en el que evoluciona desde la simple planificación y organización de planes basados en la competencia, hasta la inclusión en ellos de valores humanos como la solidaridad y la honradez. La estrategia en el mundo moderno es aplicada en varias situaciones para alcanzar un objetivo o resultado específico, por lo que su uso se ha diversificado y se aplica en múltiples esferas de la práctica profesional.

En la literatura especializada existe un amplio y variado listado de definiciones sobre el concepto de estrategia, que se refleja en diferentes puntos de vista; sin embargo, como rasgo común está reconocerla como un sistema de acciones conscientemente planificadas y orientadas hacia el cumplimiento de un objetivo.

Algunos autores conciben la estrategia como el arte, habilidad de dirigir, decidir y tomar decisiones; otros, asocian la estrategia a un plan, a la planeación o planificación en sentido general; para otros, la estrategia son relaciones de las instituciones con su entorno.

La estrategia es también concebida como un proceso por otro grupo de autores que le dan la connotación de métodos, procedimientos, instrumentos para alcanzar determinados objetivos propuestos. Otro gran número la conciben asociada a las acciones, sistema de acciones, conjunto de acciones que están dirigidas, en general, a transformar un estado inicial y alcanzar determinados objetivos. Entre estos autores se encuentran Añorga, et al. (2013); Betancourt (1994); Fuentes (2016); García (2000); Menguzzatto y Renau (1997); MINED (1994); Mintzberg (1995); Palacios (2012); Sánchez (1991); Sierra (2004); Sosa (2016) y Valle (2012).

Valle (2012), señala 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” (p. 188).

Como se puede apreciar en este breve resumen, en los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado y comprende una gran variedad de formas de definirla, por lo que este término trasciende las acepciones militares. En este sentido, se coincide con Valle (2012), al plantear que “la definición de estrategia surge de la propia práctica donde se pone de manifiesto estudiar cómo se van a lograr determinados objetivos a partir de ciertas condiciones” (p.184).

Este propio autor define como estrategia educativa: “(...) el conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial permiten dirigir la formación del hombre hacia determinados objetivos en un plano social general” (p.188).

Consecuente con las ideas expuestas en esta sistematización teórica, los autores de este artículo asumen la definición anterior de estrategia educativa, por considerar que se corresponde con la intención de implementar acciones interrelacionadas, por parte de todos los agentes sociales que deben incidir en la atención a los estudiantes universitarios angolanos durante su formación profesional, en apoyo a la gestión universitaria, para que puedan cumplir el objetivo de contribuir al desarrollo de su país.

Estrategia para la atención a los estudiantes universitarios

A partir de estos elementos conceptuales de partida, se define como estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos, un conjunto de acciones interrelacionadas de planificación, realización o ejecución, coordinación, asesoramiento y evaluación que, a partir del diagnóstico, permitan favorecer la colaboración, orientación, seguimiento, control y ayuda a estos estudiantes en su formación como profesionales integrales, con la participación de todos los agentes sociales que pueden y deben incidir en este proceso.

Con respecto a los componentes de las estrategias, igualmente son muy variadas las propuestas que realizan los autores consultados. Valle (2012) plantea que “los componentes de la estrategia son: la misión; los objetivos; las acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones y el tiempo en que deben ser realizadas; las formas de implementación y las formas de evaluación” (p. 188).

Por otra parte, para Fuentes (2016), “en dependencia del alcance o nivel en que se desarrolle la estrategia se establecen los componentes. Los componentes de una estrategia para un proceso en particular pueden ser: objetivo general, principios, fundamentos, etapas, acciones” (p. 5). Igualmente, esta autora señala que “para el caso de una estrategia institucional pueden ser: visión, misión, objetivos estratégicos, principios, fundamentos, áreas de resultados claves, direcciones, etapas, acciones, formas de control y evaluación” (p. 5).

Sosa (2015) propone una estrategia pedagógica estructurada de la siguiente forma: misión; objetivo general; fundamentos de la estrategia (filosóficos, sociológicos, pedagógicos, psicológicos, ético-legales). Etapas: I. Determinación de problemas educativos, organizativos y del desempeño; II. Sensibilización; III. Diseño de la estrategia; IV. Ejecución de la estrategia; V. Evaluación del impacto

Para este trabajo, se asume como elementos estructurales de la estrategia para la atención de los estudiantes angolanos que se forman como profesionales en Cuba, los siguientes componentes: I. Objetivo general; II. Etapas (Con Objetivos específicos y Acciones para cada etapa); III. Formas de implementación.

Estructuración de la estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos

A partir de los elementos estructurales asumidos para la estrategia de atención a los estudiantes angolanos, la estrategia que se concibe, tiene la siguiente estructura:

I. Objetivo General: coordinar las acciones necesarias que permitan el desarrollo del proceso de asesoramiento, orientación, seguimiento, control y ayuda cooperada a los estudiantes, con la participación de las IES donde estudian, de sus profesores, sus familiares, las organizaciones estudiantiles, los propios compañeros de estudio, los organismos empleadores angolanos y de los funcionarios de la embajada de Angola en Cuba encargados de coordinar este proceso, y favorezcan su formación profesional.

II. Etapas: Etapa 1: Sensibilización y preparación de los agentes; **Etapa 2:** Planificación y organización; **Etapa 3:** Implementación y ejecución; **Etapa 4:** Evaluación de la estrategia.

Para cada una de estas cuatro etapas se concibe su objetivo específico, así como una propuesta inicial de posibles acciones a realizar por los diferentes agentes participantes en la estrategia, que en la práctica podrán ser perfeccionadas, modificadas y enriquecidas con sus propias propuestas. Estos agentes son: las IES donde ese forman los estudiantes; los profesores; los familiares; las organizaciones estudiantiles; los propios compañeros de estudio; los organismos empleadores angolanos y los funcionarios de la embajada de Angola en Cuba, encargados de coordinar este proceso.

III. Formas de implementación.

Para la implementación de la estrategia se recomiendan utilizar los siguientes procedimientos generales:

- el diagnóstico inicial y permanente de la situación que presentan los estudiantes;
- el diálogo y la consulta con los estudiantes, organizaciones estudiantiles y familiares;
- la recogida de estados de opiniones;
- la recepción de quejas, sugerencias y denuncias de los estudiantes y familiares;

- la observación del estado de las instalaciones donde estudian y residen los estudiantes;
- la entrevista grupal e individual;
- el análisis de los resultados docentes e investigativos que se alcanzan;
- el contraste de opiniones, mediante el cruce de información;
- la orientación sistemática por diferentes vías, y
- la comparación y comprobación de resultados.

Se prevé la utilización sistemática de las siguientes vías para la implementación de la estrategia de atención a los estudiantes:

- reuniones periódicas con los dirigentes estudiantiles en representación de todos los estudiantes;
- la comunicación sistemática a través de llamadas telefónicas;
- la utilización de los correos electrónicos;
- uso de alguna página web o cuentas comunes, que puedan utilizar tanto los estudiantes, como los profesores, directivos universitarios, organizaciones estudiantiles, los familiares, los organismos empleadores y los funcionarios de la embajada;
- la atención oportuna a los estudiantes que tengan quejas o necesidad de solicitar soluciones a sus problemas, y
- intercambios con los estudiantes durante el desarrollo de visitas a las instituciones universitarias y zonas de residencias estudiantiles.

3. Valoración sobre la validez de los resultados de la aplicación de la estrategia educativas propuesta

Una primera versión de la estrategia fue sometida a criterio de especialistas (Anexo 1) y los resultados generales aparecen en el Anexo y tablas 1.1 y 1.2. En ellos, se pudo apreciar que el 75% de los especialistas encuestados, en algunos

casos más, valoran cada uno de los aspectos de la estrategia sometidos a criterios entre Muy Adecuado y Bastante Adecuado. Los criterios y sugerencias aportadas por los especialistas, permitieron el diseño y elaboración de la estrategia que se propone en este trabajo.

Durante el periodo 2017 - 2018 se comenzaron a aplicar algunas de las acciones para la atención a los estudiantes universitarios angolanos, en la medida en que se diseñaba la estrategia propuesta, con énfasis, en los últimos ocho meses del 2018 y al concluir las funciones del autor de esta tesis en la embajada, se realizaron reuniones de intercambio en varias IES, con directivos universitarios, directivos y miembros de las organizaciones estudiantiles angolanas en Cuba y con estudiantes.

Las valoraciones recogidas en estos encuentros permiten apreciar que la implementación de la estrategia, ofrece algunos logros, que anuncian que puede ser válida su generalización.

Conclusiones

Los graduados universitarios angolanos en la República de Cuba deben concluir con un sólido desarrollo político, una amplia cultura científica, ética, jurídica, humanista, económica y medio ambiental; estar comprometidos y preparados para defender su patria, contribuir a su desarrollo y ser competentes en su desempeño profesional, como resultado de la formación profesional integral que reciben en este país.

La atención a los estudiantes universitarios angolanos en Cuba durante su formación profesional debe concebirse como un proceso de colaboración, orientación, estimulación, seguimiento, control y ayuda a los estudiantes, estrechamente vinculado al sistema de influencias educativas, con carácter permanente, activo, interactivo, participativo, reflexivo, crítico y valorativo, que integra a los estudiantes y a los diferentes agentes y agencias de socialización para promover cambios en su desarrollo.

Los criterios aportados en la consulta a especialistas y los resultados parciales de la puesta en práctica de la estrategia educativa propuesta, permiten considerar que, con su implementación, se puede lograr una mejor y más sistemática atención a los estudiantes universitarios angolanos que se forman en Cuba y

con ello, contribuir al propósito de favorecer su formación como profesionales integrales, competentes, dotados de valores humanos y comprometidos con el desarrollo de su país, es decir, con la calidad de los profesionales que necesita Angola, lo cual podría apoyar a los directivos de las universidades, en la gestión del proceso de formación profesional y, con ello, a la internacionalización de la educación superior.

Referencias bibliográficas

- Alonso, S. (1994). Su atención, por favor. Revista "EDUCACION" No. 83. (Segunda época). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Angulo, B., González, H., Santamaría, C y Sarmiento, P. (2007). Formación integral de los estudiantes: Percepción de los profesores de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle. Revista Colombia Médica, vol. 38 Sup 2, núm. 4, octubre-diciembre, 2007. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Añorga, J. et al. (2013). Glosario de términos de la Educación Avanzada. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona".
- Asamblea Nacional de Angola (A.N.A). (2001). Ley de Bases de la República de Angola de 2001. Luanda, Angola: Diario de la República de Angola, 2001 (dic. 31,2001), 1.
- Asamblea Nacional de Angola (A.N.A). (2016). Ley de Bases del Sistema de Educación. Art. 2, Educación y Sistema de Educación y Enseñanza. Ley n 17/16. Luanda: ANA, Diario da República n 170, I Serie, 7 de octubre,
- Bencomo, T. (2016). Formación Integral. Recuperado de (<https://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Mision.../formacionintegral.pdf>)
- Betancourt, J. (1994): Sistematización de estudios sobre Estrategias, Métodos y Programas para pensar y crear. La Habana: Academia de Ciencias de Cuba.
- Carbonell, J. et al. (2016). La dirección. La dirección en educación. Sus características. [Parte I, Capítulo I]. En libro A. Valle et al. (2016). Dirección en Educación. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Del Pino, J. (2003). Material docente básico del curso Motivación y orientación profesional en el ámbito educativo. [Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación]. La Habana: IPAC.
- Fuentes, O. (2016). Polémica actual acerca de la estrategia y su elaboración como resultado científico. Material en soporte electrónico. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- García-Pelayo, R. (1988). Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Larousse Argentina S. A.

- González, D. et al. (2016). Los principios de la dirección en educación. [Parte I, Capítulo III]. En libro A. Valle et al. (2016). Dirección en Educación. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- McCain, E. y Burks, E. (2015). Atención. Recuperado de Wikipedia version of Friday, July 03.
- Mateus, A. (2018). La atención a los estudiantes angolanos que se forman en Cuba como profesionales. Noveno Seminario Internacional de Docencia Universitaria. En CD-R del Evento. Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos.
- Mateus, A. (2019). La dirección de la atención a los estudiantes angolanos que se forman en Cuba como profesionales. Congreso Internacional Pedagogía 2019. La Habana: Ministerio de Educación.
- Menguzzatto y Renau (1997). La Dirección Estratégica en la empresa. Un enfoque innovador del management. Libro reproducido por el MES. La Habana, Cuba: MES.
- Ministerio de Educación (MINED) (1994). La Dirección del trabajo de la escuela. La Habana: Editorial Empresa Impresoras Gráficas.
- Ministerio de Educación Superior (MES) (2016). Documento Base para el diseño de los Planes de Estudio “E”. (Proyecto). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Mintzberg, H. (1995). Las cinco Ps de la Estrategia. En: Biblioteca de Planificación Estratégica. México: Ed: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Ortiz, E. (2008). Comunicarse y aprender en el aula universitaria. Universidad Oscar Lucero Moya. (CECES). Habana: Editorial Universitaria, 2008– ISBN 978-959-16-0311-1.
- Palacios, F. (2012). El Concepto de Estrategia. Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia
- Potes, M., Peláez, Z. y Escobar, J. (2010). La formación integral en la educación superior. Vol. IV, 69-89. Maio. Manizales.
- Rodríguez, M. (2006). Conferencia sobre estrategia. Recuperado de www/google/Estrategia/Conferencia sobre estrategia
- Sánchez, P. (1991). Alta Gerencia Educacional. La Habana: IPLAC. Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación.
- Sierra, R. (2004). Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica. (Tesis Doctoral). La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Sosa, T. (2015). Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño médico de los especialistas en formación de medicina interna en la atención integral a los pacientes epilépticos y sus familiares. (Tesis Doctoral). La Habana: UCPEJV.

Valle. A. (2012). La investigación pedagógica. Otra mirada. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Anexo I.

Encuesta a especialistas para someter a su consideración la propuesta de estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos que se forman en Cuba.

Especialista: _____

Estimado(a) colega: Necesitamos conocer sus criterios sobre la propuesta de estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos que se forman en Cuba, por ello solicitamos que estudie cuidadosamente el documento que se anexa y valore, con la mayor objetividad posible, cada uno de los aspectos y componentes de la estrategia, marcando con una cruz (X) en la casilla que, según su opinión, los caracteriza de la manera más conveniente.

ASPECTOS A EVALUAR	C1 Muy Adecuado	C2 Bastante Adecuado	C3 Adecuado	C4 Poco Adecuado	C5 Inadecuado
Elementos teóricos asumidos como presupuestos de partida					
I. Objetivo general					
II. Fundamentos					
III. Etapas para su desarrollo:					

Etapa 1: Sensibilización y preparación de los agentes (Objetivos y acciones)					
Etapa 2: Planificación y organización (Objetivos y acciones)					
Etapa 3: Implementación y ejecución (Objetivos y acciones)					
Etapa 4: Evaluación de la estrategia (Objetivos y acciones)					
IV. Procedimientos y vías para la implementación.					
V. Seguimiento y evaluación de Impacto					
Cualidades de la estrategia					

1. Con relación a los elementos teóricos de partida, ¿considera necesaria alguna modificación para mayor precisión? ¿Cuál o cuáles propone?
2. De los cinco componentes propuestos en la conformación de la estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos que se forman en Cuba como profesionales. ¿Considera que alguno debe ser eliminado o modificado?
3. SI _____ NO _____. En caso afirmativo, ¿cuál/cuáles?
4. Sobre la base de la argumentación utilizada para fundamentar cada uno de los componentes que conforman la estrategia. ¿Considera que deben producirse modificaciones en su redacción?
5. SI _____ NO _____ En caso afirmativo, ¿En cuáles?
6. ¿Considera oportuno hacer alguna modificación en los objetivos o en las acciones de alguna de las etapas de la estrategia?
7. SI _____ NO _____ En caso afirmativo, ¿En cuáles etapas?
8. ¿Qué modificaciones propone en cada uno de los casos señalados?
9. Usted considera que esta estrategia para la atención a los estudiantes universitarios angolanos que se forman en Cuba, ¿podría ser efectiva en el contexto angolano para contribuir a la atención de los estudiantes que se forman en otras instituciones de la educación superior de su país?
10. SI _____ NO _____ ¿Por qué?
11. ¿Qué otras sugerencias generales, pudiera usted aportar?

Anexo 1. Resultados de la consulta a especialistas. (Total y por ciento)

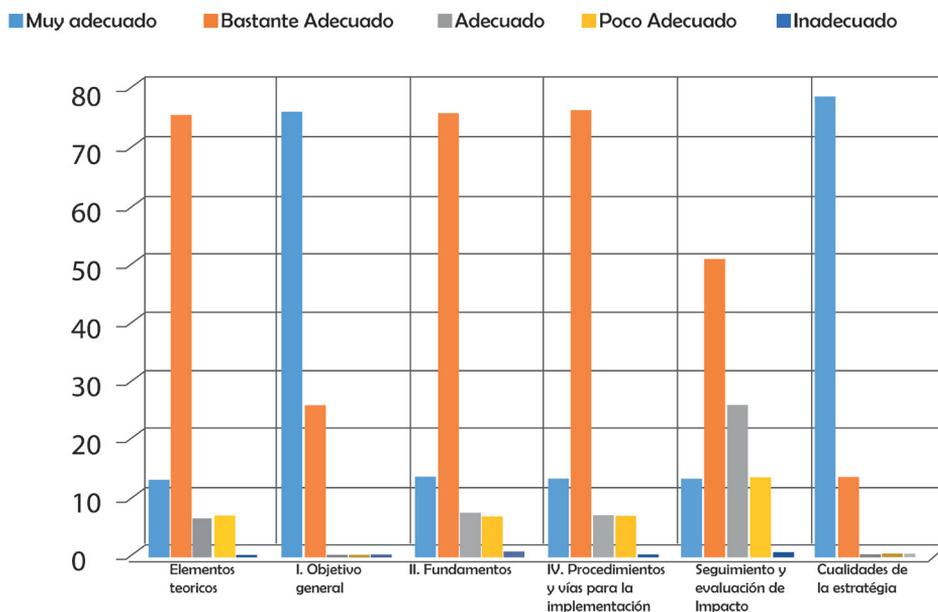
ASPECTOS A EVALUAR	C1 Muy Adecuado	C2 Bastante Adecuado	C3 Adecuado	C4 Poco Adecuado	C5 Inadecuado
Elementos teóricos asumidos como presupuestos de partida	2 (12,5)	12 (75,0)	1 (6,25)	1 (6,25)	
I. Objetivo general	12 (75,0)	4 (25,0)			
II. Fundamentos	2 (12,5)	12 (75,0)	1 (6,25)	1 (6,25)	
III. Etapas para su desarrollo:					
Etapa 1: Sensibilización y preparación de los agentes (Objetivos y acciones)	13 (77,5)	3 (12,5)			
Etapa 2: Planificación y organización (Objetivos y acciones)	13 (77,5)	3 (12,5)			
Etapa 3: Implementación y ejecución (Objetivos y acciones)	2 (12,5)	10 (62,5)	2 (12,5)	2 (12,5)	
Etapa 4: Evaluación de la estrategia (Objetivos y acciones)	2 (12,5)	12 (75)	1 (6,25)	1 (6,25)	

IV. Procedimientos y vías para la implementación.	2 (12,5)	12 (75,0)	1 (6,25)	1 (6,25)	
V. Seguimiento y evaluación de Impacto	2 (12,5)	8 (50,0)	4 (25)	2 (12,5)	
Cualidades de la estrategia	13 (77,5)	3 (12,5)			

Principales observaciones y sugerencias de los especialistas

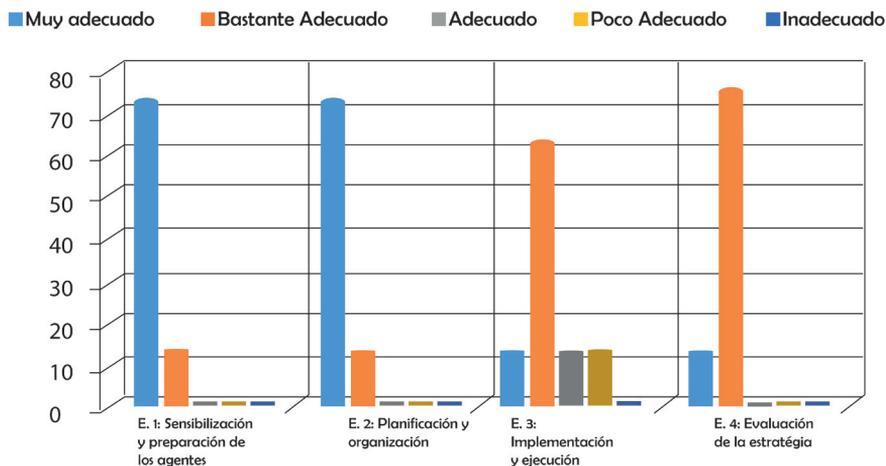
- Varios especialistas (4) sugirieron unificar los fundamentos de la estrategia, partiendo de la consideración de que las bases de estos fundamentos se encuentran expuestos en la parte teórica, por lo que solo bastaría precisar algunos elementos esenciales que la sustentan.
- Se recibieron igualmente sugerencias en cuanto a la redacción y precisión del título de la estrategia y su objetivo general.
- En relación con los cinco componentes propuestos, algunos coincidieron en señalar que se aprecia cierta confusión entre los nombres y contenidos de las etapas 3 y 4, respecto a los componentes IV y V, donde se abordan, de forma reiterada, los contenidos implementación y evaluación de la estrategia.
- En general, el 93,7% de los especialistas valoró que la estrategia sí podría resultar efectiva en el contexto angolano para contribuir a la atención de los estudiantes que se forman, tanto en Cuba como en otras IES de su país.

Tabla 1.1: RESULTADO DE LA CONSULTA A ESPECIALISTAS



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.2: RESULTADO DE LA CONSULTA A ESPECIALISTAS



Fuente: Elaboración propia

LA PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO - CARRERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL ESTRATÉGICO

- Jorge Enrique Carbonell Pérez - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, jorgeecp@ucpejv.edu.cu
- Daniel González González - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, danielg6@nauta.cu
- Julio César Galano Villanueva - Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistema Educativos, Profesor Auxiliar, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, juliocgv@ucpejv.edu.cu

Resumen

En el contexto cubano actual, el concepto de universidad innovadora y sostenible, expresa la orientación de las transformaciones hacia el logro de instituciones justas, democráticas, cultas, cimentadas en sólidos conocimientos científicos, valores humanos y caracterizadas por modelos de gestión que permitan cumplir su función social de manera efectiva. Para lograr este elevado propósito, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, la preparación de los jefes de departamento debe ser una prioridad, pues se trata de profesionales que dirigen uno de los niveles de dirección determinantes para el logro de las transformaciones. De los complejos procesos que aquí se desarrollan, la falta de comprensión sobre las relaciones sistémicas entre el proyecto estratégico y el control estratégico y su concreción en la gestión del departamento, es una de las problemáticas que requiere una atención especial en la preparación de los jefes de departamento. Precisamente, el objetivo del artículo es caracterizar la orientación de la preparación de los jefes

de departamento de esta institución para la dirección del control estratégico, a partir del análisis de los presupuestos teóricos que sustentan la propuesta, sus particularidades y la caracterización de la preparación de los jefes de departamento-carrera para la dirección del control estratégico.

Palabras clave

preparación; departamento-carrera, dirección; control estratégico.

Abstract

In the current Cuban context, the concept of innovative and sustainable, expressed university the orientation of the transformations toward the achievement of fair, democratic, learned institutions, laid the foundation in solid scientific knowledge, human values and characterized by administration models that allow to complete their social function in an effective way. To achieve this high purpose, in the University of Pedagogic Sciences Enrique Male José”, the preparation of the department bosses should be a priority, because it is professionals that direct one of the decisive address levels for the achievement of the transformations. Of the complex processes that here are developed, the lack of understanding on the systemic relationships between the strategic project and the strategic control and its concretion in the administration of the department, is one of the problems that requires a special attention in the preparation of the department bosses. The objective of the article is in fact to characterize the orientation of the preparation of the bosses of department of this institution for the address of the strategic control, starting from the analysis of the theoretical budgets that sustain the proposal, its particularities and the characterization of the preparation of the department-career bosses for the address of the strategic control.

Key words

preparation, department-run; direction; strategic control.

Introducción

La visión de la gestión universitaria en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba convierte al control en un proceso de máxima prioridad para asegurar el monitoreo y evaluación permanente del movimiento gradual de la institución hacia el cumplimiento de las metas previstas en su proyecto estratégico, así como para adoptar las acciones correctivas necesarias con la participación activa de todos los actores institucionales en este proceso.

Desde una perspectiva general, los estudios de profundización desarrollados por Almuíñas, González, Morales y Capote (2011), muestran que la dispersión teórica, conceptual y metodológica, es una de las principales problemáticas del control estratégico en las Instituciones de la Educación Superior (IES) en Cuba; de esta situación, se deriva que el sistema de indicadores establecidos para el desarrollo de este proceso, a pesar de los avances experimentados, aún muestra una relativa tendencia al centrar la atención más en lo operativo, que en lo estratégico.

A estas valiosas valoraciones se incorpora la apreciación de que el análisis de las problemáticas asociadas al control estratégico, así como las propuestas de solución que estas generan, es notable la tendencia a examinarlas desde el plano institucional; sin embargo, estas problemáticas, al ser contextualizadas a la gestión de los departamentos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, muestran la necesidad de estudiar qué orientación debe tener la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, revelar las particularidades de este proceso y caracterizar su preparación, en concordancia con el concepto de universidad innovadora y sostenible.

En este sentido, es importante mencionar que, para contribuir al perfeccionamiento de la gestión en el departamento, a partir del 2015, se reconfiguraron las funciones de los departamentos docentes, de los colectivos de año y de carrera, así como las atribuciones y obligaciones de jefes de departamentos, coordinadores de año, profesores guía y tutores. Se definió la responsabilidad de todos en la formación integral de los estudiantes, lo que ha contribuido a colocar en el centro de la atención al departamento para lograr que, en correspondencia con las transformaciones, este eslabón de base alcance un desempeño más efectivo en la preparación y actualización de los profesores, su participación en la toma de decisiones y en el funcionamiento

de los colectivos de año.

En la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV) el análisis de los informes de balance sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018, refleja falta de concordancia e imbricación entre la planificación estratégica y el control estratégico, como una consecuencia derivada de la falta de enfoque sistémico y participativo.

Las problemáticas mencionadas revelan la falta de preparación de los jefes de departamento para establecer las necesarias relaciones entre la planificación estratégica y el control estratégico en su contexto de actuación profesional, lo que evidencian insuficiencias en el un enfoque sistémico en la dirección del control en el departamento-carrera, eslabón de base fundamental de la estructura organizativa en la UCPEJV para que, sustentado en bases científicas, favorezca la participación efectiva de todos los actores, el seguimiento sistemático de todos los procesos que aquí se desarrollan, la evaluación de los riesgos asociados a los objetivos y procesos estratégicos, el análisis permanente de los resultados que se van alcanzando y la adopción e implementación de las medidas necesarias para solucionar los problemas y desviaciones detectadas.

De esto se deriva que las dificultades asociadas a la preparación de los jefes de departamento-carrera en la UCPEJV están las vinculadas a la falta de una caracterización objetiva de las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que pueden favorecer o afectar el control en este nivel de dirección, los pocos conocimientos sobre cómo implicar a los diferentes actores del departamento en el control, así como en las formas de implementación que deben ser utilizadas para dirigir este proceso.

Este artículo tiene como objetivo caracterizar la orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto de las transformaciones de la educación superior en la UCPEJV. Se exponen los presupuestos teóricos que sustentan la propuesta, las particularidades de la preparación de los jefes de departamento-carrera para la dirección del control estratégico y caracterización de la preparación de los jefes de departamento-carrera para la dirección del control estratégico.

1. Presupuestos teóricos y metodológicos de partida

1.1. Enfoque de la preparación de los jefes de departamento-carrera

Según el Decreto- Ley No. 369 de 2019, el departamento es:

El nivel básico de dirección de la facultad, del instituto, del colegio o del centro universitario municipal para desarrollar la labor educativa entre los estudiantes, la formación de pregrado y posgrado, la investigación científica, la innovación y la promoción sociocultural en las disciplinas afines que lo integran, propiciando la interacción de estos procesos y funciones. Atiende la preparación de los profesores que lo conforman. (CERC, 2019, p. 414)

A partir de aquí, vale la pena comentar tres ideas esenciales sobre la importancia estratégica del departamento en el contexto de las transformaciones de la educación superior cubana:

- es el nivel de dirección donde se concreta la labor educativa desde la dirección el proceso de formación integral;
- integra procesos y recursos para proyectar la acción de todos los actores en los procesos universitarios, y
- es el escenario principal para la preparación de los directivos.

Es importante precisar que el departamento- carrera, atiende una o más carreras, mientras que el departamento-disciplina, tiene a su cargo una o más disciplinas y puede estar subordinado a una facultad-carrera, a una facultad multicarrera o al rector, pero atendiendo a las particularidades de la UCPEJV, el departamento-carrera es el predominante en esta institución, por eso es el que se analiza en este artículo.

De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación Superior (MES), la función esencial del departamento-carrera, es dirigir la formación integral de los estudiantes universitarios, con énfasis en la labor educativa y político-ideológica desde la instrucción y de la que se derivan otras importantes relacionadas con la implementación de la estrategia educativa de la carrera, con la implementación de las políticas y estrategias para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo, en correspondencia con las prioridades establecidas por

la universidad, así como con la dirección del proceso docente educativo, del trabajo metodológico, del plan de superación integral del departamento, de la investigación científica y gestión de la innovación, de la estrategia extensionista de la facultad, de la estrategia de Educación Patriótico Militar e Internacionalista y su articulación con la de Seguridad y Defensa Nacional.

También forman parte de las funciones del departamento-carrera las actividades vinculadas a la proyección y utilización eficiente y racional de los recursos humanos y materiales, las vinculadas a la orientación profesional y al ingreso a la educación superior, a la preparación y superación de sus cuadros y reservas, a la colaboración internacional y al control interno. (MES, 2015)

Estas reflexiones refuerzan la comprensión acerca de que los objetivos y el contenido del control estratégico en este nivel de dirección, se determinan a partir de los objetivos, los procesos, así como de los indicadores y las metas asociadas a cada objetivo de trabajo y proceso en el proyecto estratégico de la institución y facultad.

En el caso específico del proyecto estratégico de la UCPEJV, los objetivos del control estratégico en el departamento-carrera se orientan hacia la comprobación de los siguientes objetivos contenidos en el proyecto estratégico:

- formar integralmente profesionales de la educación en las diferentes carreras pedagógicas y tipos de curso, que revelen modos de actuación competentes, con profundo sentido humanista, firmeza político ideológica y saberes culturales en correspondencia con los ideales de la Revolución y que aporten a la demanda de graduados de la capital. Los procesos asociados a este objetivo estratégico son: pregrado, extensión universitaria, información, comunicación, informatización, internacionalización;
- satisfacer con calidad las demandas de formación de posgrado y de superación, del sector educacional en la capital y en el país, potenciando la formación de doctores que priorice la incorporación al claustro, de jóvenes talentos comprometidos con la Revolución, en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país. El proceso asociado a este objetivo estratégico es: el posgrado;
- incrementar los resultados de la investigación–desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el

desarrollo económico y social del país y el logro de los ODS, sobre la base de la política de fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la formación doctoral. El proceso asociado a este objetivo estratégico es: Ciencia, tecnología e innovación;

- alcanzar resultados superiores en la preparación y completamiento del claustro, de los trabajadores de apoyo, así como de los cuadros y sus reservas, que se distingan por ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana, por su disciplina y actuación ética. El proceso asociado a este objetivo estratégico es: Recursos Humanos, y
- gestionar los recursos materiales y financieros de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, que garanticen la infraestructura necesaria y el transporte para el aseguramiento de los procesos universitarios en la institución. El proceso asociado a este objetivo estratégico es el aseguramiento material y financiero en el departamento.

Cada uno de estos objetivos de trabajo y procesos tiene determinados los indicadores y las metas a lograr.

Sobre la base de los estudios desarrollados por Almuñás et al. (2011), sobre el control estratégico en IES, así como las consideraciones teóricas realizadas en la investigación, se asume que el control estratégico en el departamento-carrera es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que permite la comprobación sistemática del estado de los procesos y del comportamiento de los resultados, compararlos con indicadores y las metas contenidas en el proyecto estratégico de la facultad y de la institución, para promover la realización de valoraciones objetivas, identificar avances, prever riesgos, errores, posibles desviaciones y problemas, promover la búsqueda de soluciones que permitan rectificar, reformular, regular y retroalimentar procesos y actividades, objetivos y metas previstas, así como las acciones orientadas a lograrlos.

De la definición de control estratégico en el departamento-carrera se deriva un conjunto de ideas esenciales, de gran importancia, que contribuyen a determinar las características de la preparación de los jefes departamento sobre la base de las relaciones inseparables entre la planificación estratégica y el control estratégico, relaciones esenciales que determinan el contenido de

la preparación, las formas organizativas, los procedimientos y las formas de evaluación de este proceso.

Es importante precisar que en la actualidad prestigiosos investigadores del aprendizaje organizacional y de la competitividad coinciden en plantear que los directivos están preparados, cuando están en condiciones de enfrentar y resolver con éxito los problemas que se le presentan en la práctica. En este artículo, se concuerda con este enfoque, pero sin desconocer la importancia que tiene la preparación teórica para enfrentar y resolver estos problemas (Argyris y Schön; 1996; Senge, 1996; Porter (2002).

Esta última reflexión, junto a la definición de control estratégico en el departamento-carrera enunciada, conduce a identificar la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, como el proceso sistemático y participativo que tiene como propósito fundamental actualizar, completar y profundizar en los conocimientos de los jefes de departamento-carrera para la dirección del control estratégico en el departamento, mediante la integración de diferentes formas organizativas, procedimientos y formas de evaluación del control estratégico en este eslabón de base de la institución.

Esta manera de entender la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, expresa las posibilidades que proporciona la preparación para orientarse en la realidad donde se desempeñan, caracterizarla objetivamente, establecer relaciones de causa–efecto entre los hechos y fenómenos asociados al control estratégico en su contexto de actuación profesional para proyectar las acciones de control, ejecutarlas y evaluarlas en correspondencia con la planificación estratégica para comprobar, determinar errores y desviaciones para rectificarlas, estableciendo las interrelaciones correspondientes y generar la asimilación de un estilo de gestión en correspondencia con las transformaciones.

El análisis de diferentes trabajos sobre aprendizaje organizacional de importantes autores nacionales e internacionales como Fiol y Lyles (1985); Senge (1996); Argyris y Schön (1996); Nonaka y Takeuchi (1999); Ahumada (2001); Porter (2002); Valecillos (2004); Galarza (2007); Almuiñas et al. (2012); Ramírez (2016) y Rivero (2019) permiten sintetizar un conjunto de premisas de gran valor teórico y metodológico para concebir la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el departamento-carrera. A saber:

- la preparación de los jefes de departamento-carrera debe tener en cuenta el comportamiento histórico de este proceso en la institución que no debe ser ignorado, aunque la manera en que ha sido implementado, no se corresponda con la orientación de las transformaciones, ni sus resultados aporten los esperados en estas circunstancias;
- la implementación de la preparación de los jefes de departamento-carrera debe sustentarse en formas organizativas y procedimientos que favorezcan el establecimiento de relaciones de coordinación, el establecimiento de las influencias recíprocas entre los participantes para asegurar el carácter formativo, preventivo y regulador que debe tener;
- tanto los objetivos, como las formas organizativas y los procedimientos del control estratégico en el departamento- carrera, sirven de base para concebir la preparación de los jefes de departamento y deben caracterizarse por favorecer la comprensión de los propósitos más generales de las transformaciones que deben producirse en la institución para lograr una contextualización específica que aseguren la apropiación de procedimientos particulares que puedan ser generalizados;
- es muy importante comprender que el control estratégico en el departamento-carrera se concibe estrechamente vinculado al proceso educativo, lo cual significa que el enfoque de la preparación de los jefes de departamento-carrera debe dar prioridad a formas organizativas y procedimientos que pongan énfasis en la interacción social entre los jefes de departamento-carrera de la institución, reproduciendo ambientes que estimulen la regulación, la autorregulación y el compromiso;
- la preparación de los jefes de departamento para el control estratégico, se debe concebir como parte inseparable de las acciones de control, como consecuencia directa de la interacción que estas acciones desatan y de las reflexiones que se realizan al valorar los resultados;
- la preparación de los jefes de departamento-carrera se debe concebir, como parte inseparable de la dinámica de su estructura organizativa lo que justifica su carácter procesal, sistémico y orientación horizontal, transversal y participativa, y
- las formas organizativas y los procedimientos de la preparación deben suscitar la búsqueda de relaciones causales entre los procesos y sus resultados, para contribuir a comprender e interpretar, tanto el

desarrollo de los procesos, como los resultados alcanzados y adoptar las decisiones que posibiliten profundizar en la realización de los procesos; en la participación activa de los actores involucrados en la construcción de sus propios saberes y por consiguiente, en su crecimiento individual, en la reducción del esquematismo y en el desarrollo de la capacidad.

Consecuentemente, la manera en que se han definido el control estratégico y la preparación de los jefes de departamento para la dirección de este proceso, posibilitan derivar un conjunto de rasgos que debe tener este proceso y debido a su importancia se examinan a continuación. Estos son, por ejemplo, los siguientes:

- dinámico y flexible, ya que los objetivos, el contenido, las formas organizativas, los procedimientos y las formas de evaluación utilizadas, deben ajustarse a diferentes escenarios y a las particularidades de los procesos y de los resultados;
- participativo y motivador, pues las formas organizativas, los procedimientos y la evaluación deben promover el intercambio de experiencias, la detección de problemas comunes, el análisis retrospectivo sobre la ejecución de los procesos y de sus resultados, la modelación de las soluciones, la detección de errores y de buenas prácticas, la comparación de resultados para que la preparación sea portadora y generadora de potencialidades y capacidades creativas individuales y colectivas;
- debe favorecer la identificación, estimación y evaluación de los riesgos asociados a los procesos que se desarrollan en el departamento para anticipar las posibles manifestaciones negativas y proyectar las acciones transformadoras, y
- es un proceso pertinente, ya que se orienta hacia el logro de los resultados previamente diagnosticados, teniendo en cuenta la utilización racional de los recursos.

1.2. Algunas particularidades de la preparación de los jefes de departamento-carrera para la dirección del control estratégico

Las particularidades de las formas de implementación del control estratégico en el departamento-carrera, al dar prioridad al control horizontal y transversal respecto al vertical, incorporan nuevos significados al control respecto a

los enfoques tradicionales que lo conciben como un proceso vertical, como un proceso interventivo exclusivo de quienes dirigen, lo que significa que el control estratégico en el departamento-carrera, sin dejar de tener en cuenta la responsabilidad de los directivos en el control, debe adoptar formas organizativas y procedimientos en correspondencia con el concepto de universidad innovadora y sostenible.

Esto es particularmente relevante para que la preparación de los jefes de departamento tenga una connotación diferente respecto a las formas tradicionales y en este sentido, la relación de dependencia entre el contenido del control estratégico y la preparación de los jefes de departamentos, presupone entender que el proceso de preparación debe formar parte de la dinámica de la estructura organizativa del departamento-carrera y de la facultad.

Las formas de organización de la preparación de los jefes de departamento para la implementación del control, expresan las diferentes maneras que pueden utilizar para planificar, organizar, ejecutar y evaluar las acciones de control, así como para establecer las relaciones de coordinación y cooperación necesarias, para lograr coherencia entre dichas acciones, la participación de los actores involucrados como sujetos activos, para identificar dificultades, avances, posibles retrocesos, logros y las acciones transformadoras que deben realizarse.

De lo anterior se deduce que las formas de organización que adopta la preparación de los jefes de departamento-carrera deben caracterizarse por una amplia diversidad de formas organizativas, entre las que se encuentran: el sistema de reuniones del departamento del cual forman parte; las reuniones del departamento, los colectivos de disciplina y asignatura, las reuniones de los colectivos de carrera, de año y grupo, las asambleas de brigada, las asambleas de trabajadores, los balances de cumplimiento de los objetivos (anuales y semestrales).

También se consideran formas organizativas del control estratégico en el departamento-carrera, el sistema de actividades del trabajo metodológico, la evaluación profesional de profesores y cuadros, las rendiciones de cuenta, el plan de superación, los procesos de autoevaluación de carreras, de programas de maestrías, especialidades de postgrado y doctorado, la clase, las asambleas de trabajadores y estudiantes, así como las reuniones de las organizaciones políticas y de masa, sin dejar de tener en cuenta otras formas organizativas

como la inspección, las comprobaciones, la revisión de documentos, entre ellas.

En relación con los procedimientos, hay que señalar que este término se utiliza para describir las diferentes técnicas e instrumentos que son utilizados para realizar el control, en correspondencia con las formas organizativas empleadas y de acuerdo con Álvarez de Zayas (1992):

(...) si el método representa el camino, la vía, la estructura del proceso; es el sistema de procedimientos; la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr los objetivos (...) los procedimientos son las distintas operaciones que, en su integración, componen el método. El método se refiere al todo y está relacionado con el objetivo, el procedimiento es la parte que se adecua a las condiciones específicas en que se va desarrollando el método. (p. 99)

Implementar un método de forma correcta, supone implementar procedimientos adecuados para establecer un vínculo adecuado entre la posición teórica adoptada y su aplicación en la práctica. En la medida en que se logre correspondencia entre la vía escogida y las técnicas e instrumentos empleados, se logrará una labor más efectiva; pero en aras del rigor, los procedimientos para la preparación de los jefes de departamento- carrera para la implementación del control estratégico se consideran estrechamente relacionados a las interacciones entre los sujetos.

Según Álvarez de Zayas (1992):

Los procedimientos son eslabones del método que se ajustan a las condiciones en que se desarrolla el proceso. Si el método está relacionado directamente con el propósito a lograr, el procedimiento, se refiere más directamente a las condiciones, al contexto donde se aplica; por lo tanto, los procedimientos para la preparación de los jefes de departamento para la implementación del control estratégico en el departamento-carrera, están conformados por el conjunto de técnicas e instrumentos que permiten el monitoreo sistemático de los procesos y de sus resultados en relación con las metas reflejadas en el proyecto estratégico de la facultad y de la institución, con la finalidad de promover valoraciones objetivas sobre el desarrollo de estos procesos y resultados alcanzados para identificar avances, posibles desviaciones y problemas, promover la búsqueda de soluciones y rectificaciones, tanto para los objetivos y metas previstas, como para las acciones orientadas a lograrlos. (p.99)

Los procedimientos para el control estratégico varían en dependencia del proceso y de las características del colectivo del departamento, pero entre los más generales se encuentran: el análisis del comportamiento de los resultados de los procesos, la observación de procesos y actividades, el análisis individual y colectivo de los resultados, las pruebas de comprobación, las encuestas, las entrevistas grupales e individuales, la conversación informal, la consulta a las personas, la orientación, la solicitud de autoevaluación de procesos, el cruce de información mediante el contraste de opiniones, el debate sobre alternativas de solución a problemas detectados, el intercambio de experiencias, la comparación y comprobación de resultados, la revisión de documentos, el análisis del cumplimiento de documentos normativos, de equipos e instalaciones, el análisis del comportamiento de los planes de riesgos y de posibles manifestaciones negativas.

Atención especial debe dedicarse al análisis de las vías y procedimientos para la detección de logros y dificultades y para la organización de las actividades que deben realizarse con los involucrados para enfrentar su solución. Para ello, es necesario presentar situaciones tomadas de la práctica y, sobre esa base, propiciar el análisis de las causas que lo provocaron, cómo resolverlos y cómo evitar no volverlos a cometer.

Finalmente, es importante resaltar la importancia de la caracterización del modelo actuante de control estratégico en el departamento-carrera, lo que se refiere según Galarza (2007), a la evaluación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para sobre esa base, sostener el equilibrio dinámico interno y externo, para recopilar, utilizar e interpretar la información para evaluar y resolver las situaciones que se presenten mediante el seguimiento, regulación y adaptación del sistema de gestión del departamento.

1.3 Metodología utilizada

Se utilizaron diferentes métodos y los resultados parciales de la investigación entre 2016 y 2019. Por ejemplo, en relación con los primeros, se destacan los siguientes:

- el método dialéctico como método general del conocimiento justifica la utilización de los siguientes métodos teóricos;
- el método histórico-lógico, que se utilizó para el estudio de los antecedentes y de las tendencias y regularidades del control estratégico, como contenido de la gestión universitaria y el control en las instituciones de la educación superior;
- los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, empleados, en esencia, para la elaboración de los fundamentos teórico-metodológicos de la preparación de los jefes departamento para la dirección de control estratégico en el departamento- carrera, así como para el procesamiento e interpretación de la información obtenida del análisis de definiciones de las categorías control, control estratégico y preparación en los departamentos-carrera, y
- el método sistémico, para la determinación de las representaciones esenciales que fundamentan el proceso de construcción de las principales definiciones y para la determinación de las dimensiones constitutivas de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el departamento-carrera

De los métodos empíricos fueron utilizados los siguientes:

- el estudio documental, para valorar los documentos rectores, informes anuales de la evaluación de los objetivos de trabajo en las facultades y departamentos en la UCPEJV, los resultados de controles desarrollados por el Ministerio de Educación Superior (MES) y por la UCPEJV, respectivamente, así como para estudiar aspectos de carácter teórico y metodológico reflejados en investigaciones, artículos, libros, ponencias, monografías, tesis de maestría y de doctorado y documentos normativos del MES y la UCPEJV;
- la encuesta a los jefes departamento de la UCPEJV, para conocer su valoración personal sobre la utilización del control estratégico en el departamento;
- la entrevista grupal, a jefes de departamento y miembros de la Dirección de Formación de Pregrado de la UCPEJV, permitió determinar las características del modelo actuante de control en el departamento, así

como las principales proyecciones transformadoras, y

- entre los métodos de la estadística descriptiva: la media aritmética -como medida de tendencia central-, permitió determinar el comportamiento de los indicadores evaluados y el cálculo porcentual, para la interpretación cuantitativa y cualitativa de los instrumentos aplicados.

2. Principales hallazgos

Caracterización de la preparación de los jefes de departamento-carrera para la dirección del control estratégico

El análisis de los informes de balance de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los objetivos de trabajo anuales de la UCPEJV de los dos últimos años, posibilitó determinar que el control estratégico en los departamentos, carece de un adecuado enfoque sistémico, lo cual revela que no se ha logrado una adecuada integración entre la planificación estratégica y el control estratégico hasta el nivel de los profesores, para comprender y promover la implicación de todos los actores en este proceso.

Por su parte, los resultados de la encuesta aplicada a una muestra representativa de 19 jefes de departamento, que representa el 89,9% respecto a la población, pone de manifiesto el reconocimiento de estas figuras de dirección sobre la importancia del control, pero señalan que, en general, se sienten poco preparados para dirigir este proceso.

También es significativo revelar la tendencia a entender el control como un proceso inherente a quienes dirigen y de igual manera ponen de manifiesto falta de dominio en la utilización de procedimientos que promuevan la participación de los actores en el departamento.

Los resultados de la entrevista grupal reafirman la importancia de diseñar un sistema de control para el departamento, pero puso de manifiesto las limitaciones para integrar los procesos objeto de control, mediante formas organizativas y procedimientos que promuevan la participación activa de los profesores.

Los resultados de los instrumentos aplicados junto al análisis teórico realizado

acerca de cómo concebir el control estratégico en el departamento-carrera, han permitido establecer las dimensiones siguientes para caracterizar la orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba:

- preparación para dirigir el diagnóstico del departamento, que permite preparar a los jefes de departamento-carrera en la implementación de métodos, procedimientos y técnicas para el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades relevantes para sobre esa base determinar el problema estratégico fundamental y la solución estratégica del control en el departamento para derivar las acciones a desarrollar con enfoque de sistema;
- preparación para la determinación de los objetivos, procesos estratégicos, indicadores y metas, que debe lograr el departamento para lograr la comprensión por parte de los jefes de departamento sobre los objetivos y procesos estratégicos del departamento y cómo definir las metas que debe lograr de acuerdo con las particularidades del departamento;
- preparación para dirigir el trabajo metodológico del departamento, lo cual permite que el colectivo de carrera garantice el trabajo metodológico inherente a los procesos sustantivos para contribuir al cumplimiento con calidad del modelo del profesional, coordinando el trabajo metodológico de las disciplinas y de los años;
- preparación para dirigir los procesos de autoevaluación de carreras, de programas de maestrías, especialidad de posgrado y doctorado, con lo cual estará en condiciones de valorar de manera sistemática, los resultados del proceso de formación, sobre la base de criterios y estándares establecidos para tales efectos;
- preparación para dirigir evaluación profesoral en el departamento, con lo cual podrá valorar con objetividad el seguimiento y resultados alcanzados por los docentes en cuanto a la calidad de la docencia que imparte, la superación profesoral para el cambio de categoría docente y obtención de títulos académicos y grados científico, la realización de investigaciones científicas, su participación en eventos de carácter científico y la publicación de resultados de su labor científico-investigativa, y
- • preparación para seleccionar e implementar las formas de organización,

los procedimientos y las formas de evaluación del control estratégico en correspondencia con las características del departamento y los recursos humanos con que cuenta.

Resultados y experiencias acumuladas en trabajo del departamento.

Aunque todavía es insuficiente el trabajo dirigido a la preparación de los jefes de departamentos docentes sobre el control estratégico, ya se aprecian ligeros avances, especialmente, en la comprensión de la necesidad de estructurar la preparación hacia estas dimensiones y de convertir el control estratégico en un proceso participativo inclusivo, en el que no solo participen los jefes de los diferentes niveles de dirección, sino en el que los profesores también desempeñen un rol protagónico.

Conclusiones

En el actual contexto en que se desarrollan las transformaciones de la IES, las tendencias del desarrollo organizacional ponen énfasis especial en la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico que permita la integración de los procesos con una visión estratégica que conciban los procesos como un todo indivisible y no, como una simple suma de partes y es el resultado de un complejo proceso de construcción cultural y de valores organizacionales.

El control estratégico en el departamento-carrera debe concebirse como un proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que permite la comprobación sistemática del estado de los procesos y del comportamiento de los resultados, compararlos con indicadores y las metas contenidas en el proyecto estratégico. Esto plantea la necesidad de reconfigurar de la preparación de los jefes de departamento para que puedan enfrentar con éxito la contradicción entre la estabilidad interna y los cambios en el sistema, garantizar la adecuada planificación del control estratégico y lograrla articulación del departamento con los demás niveles de dirección internos y externos mediante la utilización racional de los recursos.

Los resultados preliminares alcanzados hasta el momento en la UCPEJV muestran que, mediante una adecuada orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto

de las transformaciones de la educación superior, será posible establecer las necesarias relaciones entre la planificación estratégica y el control estratégico en su contexto de actuación profesional y con ello lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.

Las ideas que se presentan en este artículo crean las condiciones para explorar otras formas organizativas para la preparación de los jefes de departamento que complementen a las propuestas que se realizan en este artículo entre las cuales se encuentran, la superación profesional y los cursos de postgrado.

Conclusiones

En el actual contexto en que se desarrollan las transformaciones de la IES, las tendencias del desarrollo organizacional ponen énfasis especial en la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico que permita la integración de los procesos con una visión estratégica que conciban los procesos como un todo indivisible y no, como una simple suma de partes y es el resultado de un complejo proceso de construcción cultural y de valores organizacionales.

El control estratégico en el departamento-carrera debe concebirse como un proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que permite la comprobación sistemática del estado de los procesos y del comportamiento de los resultados, compararlos con indicadores y las metas contenidas en el proyecto estratégico. Esto plantea la necesidad de reconfigurar de la preparación de los jefes de departamento para que puedan enfrentar con éxito la contradicción entre la estabilidad interna y los cambios en el sistema, garantizar la adecuada planificación del control estratégico y lograrla articulación del departamento con los demás niveles de dirección internos y externos mediante la utilización racional de los recursos.

Los resultados preliminares alcanzados hasta el momento en la UCPEJV muestran que, mediante una adecuada orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto de las transformaciones de la educación superior, será posible establecer las necesarias relaciones entre la planificación estratégica y el control estratégico en su contexto de actuación profesional y con ello lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.

Las ideas que se presentan en este artículo crean las condiciones para explorar otras formas organizativas para la preparación de los jefes de departamento que complementen a las propuestas que se realizan en este artículo entre las cuales se encuentran, la superación profesional y los cursos de postgrado.

Referencias bibliográficas

- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Editorial de Valparaíso.
- Alarcón, R. (2016). *Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030*. X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad. Conferencia inaugural. Palacio de las Convenciones. La Habana: Félix Varela.
- Almuiñas, J; González, R; Morales, D y Capote, M. (2011). El control estratégico en las instituciones de educación superior: una perspectiva en construcción. Doi: Web: <http://revistas.mes.edu.cu>
- Alvarez de Zayas (1992). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organization learning: A theory of action perspective*. Mac Graw Hill. New York.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (CERC). (2019). Decreto Ley 369/2019. Modificativo de la Ley No. 1307 de 29 de julio de 1976. Gaceta Oficial.
- Fernández, R. (2019). *El control del presupuesto del Estado en la UCPEJV*. (Tesis Doctoral). La Habana: UCPEJV.
- Fiol y Lyles (1995). *Organizational Learning*. En *Academy of Management Review*. No. 1.
- Galarza, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. (Tesis Doctoral). La Habana: Universidad de La Habana.
- Galarza, J. y Almuiñas, J.L. (2010). *Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES*. La Habana. Cuba: Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior (MES) (2015). *Funciones del eslabón de base de las instituciones de la educación superior*. Ed. Félix Varela.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford.
- Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva de las naciones*. Prensa Libre, New York.

- Ramírez. (2006). Gestión integral de procesos en las instituciones de la educación superior. En A. Ortiz-Pérez (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. ([Tesis Doctoral]). Holguín, Cuba: Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba.
- Rivero, K. (2019). Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis Doctoral). Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos.
- Senge, P. (1996). The fifth Discipline. Doubleday. Nueva York. Versión en castellano: U.S.A., Addison Wesley. University Press.
- Valecillos. (2004). Aprendizaje organizacional. Recuperado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCCam.PDF>

Anexo 1. Cuestionario de la encuesta a jefes de departamento.

Estimado colega: Lea con detenimiento las preguntas que se presentan y respóndalas con sinceridad. Agradecemos su colaboración y le ratificamos el carácter anónimo que tendrá la información que proporciona.

1. Evalúe su nivel de conocimientos sobre los aspectos que se preguntan a continuación, de acuerdo con la escala ascendente de 0 a 3.

	0	1	2	3
1. Significado e importancia del control en el departamento	0	0	5	14
2. Participación de los miembros de la comunidad universitaria en el proceso de control	0	15	3	1
3. Logro de un enfoque integral del control	0	11	7	1
4. Utilización de procedimientos que promueven la participación de los actores en el departamento	0	14	3	1

Anexo 2. Guía para la entrevista grupal.

Objetivo: Intercambiar con los jefes de departamento para obtener información sobre la percepción de los participantes sobre el control estratégico.

Aspectos a considerar en la entrevista

- Importancia de diseñar sistema de control para el departamento.
- Principales problemas que existen en el departamento para diseñar un sistema de control que se corresponda con la orientación de las transformaciones de la educación superior en Cuba.
- Cómo conciben su participación permanente en la implementación del sistema de control.
- Los aspectos que deben ser objeto de control.
- Las formas organizativas y procedimientos que deben ser utilizados.

- Vías que deben ser utilizadas para la actualización permanente sobre el control estratégico.
- Preparación que poseen para la dirección del control estratégico en el departamento.
- Principales dimensiones que deben tenerse en cuenta para caracterizar la orientación. de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico.

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN LOS LÍDERES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. UNA NECESIDAD PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

- Daniel González González - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, danielg6@nauta.cu
- Jorge Enrique Carbonell Pérez - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, jorgeecp@ucpejv.edu.cu
- Mercedes Martínez Quijano - Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba, mercedesmq@ucpejv.edu.cu

Resumen

Son grandes los desafíos que enfrentan hoy las Instituciones de Educación Superior ante los retos y peligros actuales, los que requieren cuadros de dirección competentes y comprometidos con su institución y su país. Las experiencias acumuladas en la práctica profesional de los autores de este artículo permiten apreciar que, aunque se avanza en la identificación de algunas competencias directivas que caracterizan el desempeño de los cuadros de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, es insuficiente su percepción sobre cuáles son las competencias directivas que caracterizan su desempeño y cómo lograr desarrollarlas. Sobre la base de estas consideraciones iniciales, el objetivo del artículo es identificar las competencias directivas que caracterizan el desempeño de los cuadros de dirección en la Universidad Enrique José Varona, lo cual permitirá la orientación de acciones para el perfeccionamiento de la gestión universitaria. En el artículo, se examinan elementos conceptuales básicos sobre las habilidades y las competencias

directivas para fundamentar las que caracterizan el desempeño de los cuadros de dirección en la institución y la proyección de acciones para desarrollarlas, en correspondencia con la orientación de las transformaciones de la educación superior en Cuba y con el concepto de universidad innovadora y sostenible.

Palabras clave

gestión universitaria, habilidades, competencias, competencias directivas.

Abstract

They are big the challenges that meet face to face today the universities, in the presence of the challenges and current dangers, those who require squares of competent and committed direction with your institution and you country. The experiences accumulated in practice professional of the authors of this article permit appreciate that, although it advances in the identification of some detective competences characterizes the acting of the direction squares of the University of Pedagogic Sciences Enrique José Varona, is insufficient your perception on whit is the directive competences that characterizes your acting and how to achieve develops the. On the base of these initial considerations, it declares oneself as objective of the article, it identifies the directive competences that characterizes the acting of the direction squares of the University of Pedagogic Sciences Enrique José Varona, it who will permit the orientation of actions for the perfecting of the university step. In this article, examine conceptual basic elements on the skills and directive competences to lay the foundations of the directive competences they characterize the acting of the direction squares in the institution and the projection of actions to develop the, in correspondance with the orientation of the transformations of the superior education in Cuba and with the concept of innovation and sustainable university.

Key words

university step, skills, competences, directive competences.

Introducción

En esta época que vive la humanidad, son grandes los desafíos que enfrentan hoy los pueblos, sus sistemas educativos y en especial, las Instituciones de Educación Superior (IES), ante las complejidades y peligros que asechan. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) trabaja para articular los tres pilares que inspiraron esa organización y lograr, como señala Espinosa (2019): “(...) que las personas vivan en paz, vivan con dignidad y que puedan satisfacer sus necesidades básicas. Se trata, sin lugar a duda, de una aspiración de alta complejidad, porque vivimos en un mundo de grandes injusticias” (p. 5).

La Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un importante acuerdo entre 193 países de la ONU para avanzar de manera colectiva en estos esfuerzos comunes; pero, en realidad, estos tres pilares, suponen afrontar serios peligros y amenazas actuales, incluidos los provocados por conflictos bélicos y los que genera el cambio climático, por solo señalar dos ejemplos que frenan o dificultan sus objetivos. La propia autora antes citada lo reconoce, al afirmar:

Lo que ha ocurrido es que el nivel de avance es bastante desigual, dependiendo de los distintos objetivos y regiones del mundo, pero lo cierto es que estamos avanzando de manera muy lenta. En septiembre, se está preparando la primera cumbre de evaluación de los ODS y hay avances, pero no son suficientes. (p. 5)

Los gobiernos que se han propuesto avanzar en la implementación de estos pilares y necesitan de la contribución decisiva que deben aportar las IES, como instituciones rectoras en la gestión del conocimiento. En Cuba, el Presidente de la República, Miguel Díaz-Canel ha expresado la importancia para la investigación científica de mantener el vínculo con las mismas y compartir con estas las nuevas tecnologías instaladas; instituciones encargadas, además, de aportar la fuerza de trabajo calificada, competente y comprometida que necesita el país.

Se hace necesario que IES y sus directivos estén preparados para el cambio con vistas a enfrenar los escenarios derivados de esas realidades. Para ello, se requiere perfeccionar los sistemas de gestión institucional y en especial, la gestión de los procesos que en ella tiene lugar, lo cual exige contar en estas instituciones, con cuadros de dirección preparados y competentes. De ahí, la

necesidad de desarrollar en ellos las principales competencias directivas que les permitan realizar su gestión en el ejercicio de sus funciones con eficiencia y eficacia.

Las experiencias acumuladas en la práctica profesional de los autores en actividades de superación, preparación y asesoramiento a los cuadros y reservas de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), han permitido apreciar que, aunque se aprecian avances en el desarrollo de algunas competencias directivas en el desempeño de sus funciones, todavía es insuficiente la percepción que tienen sobre cuáles realmente son las competencias directivas que necesitan y qué acciones deben realizar como comportamiento en la aplicación de las mismas.

A partir de estas insuficiencias, cabe preguntarse ¿qué competencias directivas caracterizan el actual desempeño de los cuadros de dirección en la UCPEJV?

Para contribuir a su respuesta, se declara como objetivo identificar las competencias directivas que caracterizan el desempeño de los cuadros de dirección en dicha institución como premisa básica para la proyección de las acciones que permitan desarrollarlas, en correspondencia con la orientación de las transformaciones de la educación superior en Cuba y con el concepto de universidad innovadora y sostenible.

Algunos elementos teórico-metodológicos necesarios

Para favorecer la adecuada comprensión de las ideas que se exponen en este artículo, se considera necesario examinar las principales posiciones teóricas adoptadas en relación con algunos conceptos importantes que son abordados en el mismo, tales como, gestión universitaria, liderazgo, habilidades, capacidades, competencias, como herramientas del líder en las IES.

El liderazgo en la gestión universitaria.

El origen y posterior desarrollo de la gestión como ciencia, se produce en las organizaciones productivas y de los servicios, pero se ha extendido a las organizaciones sociales en general, y en particular, se ha contextualizado en las IES. Actualmente, según Fernández (2019):

Es determinante su papel en la proyección, desarrollo y evaluación del proceso de formación para alcanzar los resultados previstos en las estrategias institucionales, así como en la coordinación de los esfuerzos individuales y colectivos y en la utilización racional de los recursos para garantizar el cumplimiento de políticas, planes y estrategias en la educación superior. (p. 22)

De acuerdo con Almuíñas et al. (2011), el surgimiento y desarrollo posterior de la gestión universitaria, se explica desde el desarrollo de la ciencia y la tecnología; sin embargo, una aproximación inicial, ubica sus orígenes en los años 70 del pasado siglo XX, período que marcó el inicio de una etapa de nuevos modelos de gestión, basados en la actividad económico-financiera y en los aspectos presupuestarios del planeamiento.

Por ello, Alarcón (2016), destaca que las principales transformaciones de la educación superior en Cuba se orientan hacia el perfeccionamiento de modelos de gestión que aseguren la sinergia entre las actividades de formación, investigación y extensión, los procesos de acceso, permanencia y egreso de los estudiantes, la actualización de los planes de estudio, las formas de enseñanza, los métodos de evaluación y el sistema de relaciones entre alumnos y profesores en pregrado y postgrado, la gestión del conocimiento mediante la interacción de actores colectivos, locales, regionales, sectoriales y nacionales de innovación.

Según Fernández (2019), el análisis realizado sobre varias definiciones de gestión universitaria, pone de manifiesto un conjunto de características esenciales, tales como:

- la gestión de la formación, investigación y extensión como su contenido esencial;
- carácter procesal y estratégico;
- expresa la integración vertical y horizontal de todos los procesos;
- integra procesos, recursos y relaciones para implementar y evaluar políticas, estrategias, planes y sistemas orientados a alcanzar resultados previstos en la estrategia institucional;
- los actores de la comunidad universitaria son los protagonistas esenciales de los procesos que conforman la gestión universitaria;
- los procesos económico-financieros forman parte de la gestión universitaria, y

→ la planificación, organización, ejecución y el control son las funciones esenciales de la gestión universitaria. (p. 29)

Es por ello que en este trabajo se asume la definición gestión universitaria que ofrecen Almuíñas et al. (2011):

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 forma coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales y para lo cual, asume como funciones la planificación, organización, ejecución y control (p. 12)

Al considerar la gestión universitaria con una concepción general de la dirección en el campo de la educación, se tiene en cuenta en dos direcciones esenciales: la gestión institucional y la gestión de sus procesos. Por tanto, esta incluye la planificación, la organización, la implementación-ejecución y el control en cada nivel de dirección de su institución y en cada uno de los procesos que en ella tienen lugar.

De ahí, la importancia de que las IES cuenten con directivos universitarios cada vez mejor preparados para lograr una gestión eficiente y eficaz y para ello, constituye una aspiración, lograr que todos sus directivos ejerzan un verdadero liderazgo en sus colectivos.

La palabra liderazgo plantea Ascón (2019), proviene del verbo “to lead”, el que hace referencia a “conducir”, en su origen conducir hombres a la batalla o conducirlos a la conquista de un territorio. Es por ello que el liderazgo es el arte de conducir a otros seres humanos, llevarlos a algún lado, guiarlos.

“El liderazgo puede ser considerado como el ejercicio diferencial de la influencia de dirección por algún miembro del grupo sobre los demás, tal que éstos acepten voluntariamente ser guiados o conducidos hacia el logro de alguna meta” (González y Pérez, 2004, p. 27).

De acuerdo con estos autores, se puede distinguir el liderazgo de otras influencias de dirección al combinar las características esenciales siguientes:

- por el carácter voluntario de la aceptación de tal influencia de dirección por los demás miembros del grupo, y
- porque esta influencia de dirección es ejercida por un miembro del grupo, o sea, implica una autodirección grupal que es interna, no proviene de afuera.

El líder no necesariamente ha de ser reconocido oficialmente, a diferencia del jefe cuya posición es reconocida en el sistema de relaciones oficiales (o formales) existentes en el colectivo, ya sea por designación de la institución o mediante elección por los miembros.

Al líder, el grupo lo sigue y sus miembros acuerdan, espontáneamente, su autoridad; sin embargo, la autoridad del jefe deriva, muchas veces, del sistema de normas grupales de carácter oficial trazadas por la institución, reglamentadas y de obligatorio cumplimiento.

Antúnez (2012), destaca diferencias entre el director y el líder, pues considera el primero, aquel que emplea su autoridad formalmente establecida, en función del objetivo de las organizaciones; el segundo, hace gala de sus conocimientos y carisma, para alcanzar profundas transformaciones organizacionales.

Se coincide con Ascón (2019), cuando plantea que:

El liderazgo trata de cómo lograr que los miembros de una IES, otorguen sus mayores esfuerzos, por convicción propia; lograrlo, requiere motivación. El liderazgo de los directivos hace referencia al arte en su conducción, desde múltiples dimensiones de lo humano, y hacia el futuro. (p. 34)

No toda influencia de dirección implica liderazgo, ni todo miembro del grupo que influye más sobre el resto, es líder o ejerce liderazgo. Para ello, se requiere de habilidades, actitudes, valores, conocimientos, motivos, capacidades y competencias en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de dirección, es decir, en la gestión universitaria.

Papel de las competencias en los directivos universitarios para lograr una gestión eficiente y eficaz.

Se coinciden con Perrenoud (2008), al considerar que:

Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en contextos y situaciones diversas. (p. 26).

González et al. (1995), entienden por actividad, “aquel proceso mediante el cual el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad, adoptando determinada actitud hacia la misma” (p. 91).

El objeto de la actividad de acuerdo con González (2001), es precisamente su motivo (material o ideal) y responde a la necesidad del sujeto. La actividad transcurre mediante diferentes procesos que el hombre realiza, orientado por los fines u objetivos que espera alcanzar con su ejecución, en forma consciente y regulada.

Según Rubinstein (1966), el proceso mental es un acto regulado y orientado conscientemente hacia la solución de una determinada tarea o un determinado problema, y está, por tanto, vinculado a la práctica y a toda la vida psíquica del individuo, como un sistema de acciones intelectuales.

A su vez, las acciones se sustentan en operaciones, o sea, “en las vías, procedimientos, métodos, formas mediante las cuales la acción transcurre” (González et al., 1995, p.94).

En definitiva, las acciones están subordinadas en el proceso de la actividad, a un objetivo y las operaciones, a las condiciones en que la actividad se desarrolla. Señalan también que “la automatización en la ejecución y regulación de las operaciones dirigidas a un fin es lo que llamamos hábito” (p.107), lo que necesariamente conduce a determinados cambios en la actividad que realiza la persona. Sin embargo, las habilidades “constituyen el dominio de acciones (psíquicas y prácticas) que permiten una regulación racional de la actividad” (p. 117). Por su parte, las capacidades se conciben como “las formaciones psicológicas de la personalidad que son condiciones para realizar con éxito

determinados tipos de actividad “ (p. 273).

Las capacidades se originan y se desarrollan en la actividad y la comunicación, durante la vida. No tienen límite; mientras más evoluciona la sociedad, más posibilidades tienen de desarrollarse las capacidades (carácter histórico-social). Para Tejeda (2000), citado por Ascón (2019):

La habilidad es el conjunto de acciones psíquicas y prácticas que debe realizar el sujeto y tiene su base en la actividad. Mientras la capacidad es la premisa y resultado de la actividad. Por tanto, la capacidad la asume como el poder para realizar un acto físico o mental, ya sea innato o alcanzado a través del aprendizaje, y la habilidad constituye la posibilidad de poder realizar determinadas acciones, llevando a cabo actividades. (p. 35).

Sin embargo, la formación de capacidades en el hombre tiene también carácter individual, pues depende de las características individuales de las personas. En resumen, se asumen las posiciones de la Escuela Histórico-Cultural al considerar que la psiquis humana es de naturaleza socio-histórica, es decir, el desarrollo está determinado por las relaciones sociales y la influencia de la historia (fase exterior en el desarrollo). Luego, pasará por una fase de interiorización (carácter individual).

Respecto a las competencias y de la Educación, este término ha sido introducido en las Ciencias Pedagógicas y de la Educación a partir de los referentes teóricos de la Lingüística. En los diccionarios y en la obra de varios autores aparece como sinónimo de capacidades (Ascanio, 1995 y Gadea, 1996, ambos citados por Llivina et al. (2000). Estos últimos autores plantean que “En la literatura consultada, en mayor o menor medida, se plantea como competencia: una potencialidad o una capacidad para poner en escena una situación problemática y resolverla...” (p. 17).

El término competencia surge de las nuevas y complejas exigencias del mundo del trabajo y del desarrollo social, así como del desarrollo de la ciencia y la tecnología. Se trata de complejos procesos que modifican, de manera acelerada, los conocimientos que necesitan las personas para desempeñarse en la actividad laboral, que demandan nuevos aprendizajes para poder enfrentar procesos de mayor complejidad.

En este sentido, el término competencia incluye en su estructura interna como

componente esencial, no solo a la preparación para el desempeño, sí no a la calidad que debe caracterizar ese desempeño.

A juicio de los autores de este artículo, esto lo dejan claro González et al. (2014), cuando plantean, “(...) las competencias contribuyen a la inteligencia y a la justicia de las organizaciones y predicen el comportamiento profesional mejor que otros métodos” (p. 5).

Otras definiciones de competencias de autores citados González et al. (2014), son las siguientes:

- “características personales relativamente estables y causalmente relacionadas con el éxito en el puesto. esto incluye los conocimientos y habilidades relacionados con el puesto, pero también los valores, la autoimagen y los motivos” (haygroup).
- “características conductuales de un individuo directamente relacionadas con el ejercicio eficaz o notable de una tarea” (boyatzis).
- “habilidades, conocimientos, experiencia, características y conducta que una persona necesita para realizar un trabajo de manera eficaz” (hirsch y strebler).
- “conjunto de conductas que el empleado debe llevar a cabo en el puesto de trabajo para realizar sus tareas y funciones con competencia” (woodruff).
- “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta, entre ellos: aptitudes y habilidades; rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos; motivos” (Sáenz, 2014, p. 8).

La integración de las ideas expuestas permite valorar que para caracterizar el desarrollo de competencias es necesario tener en cuenta:

- las características personales;
- el nivel de desarrollo alcanzado por las personas que determinan la calidad de su desempeño;
- la proyección estratégica del desarrollo organizacional e individual, y
- el sistema de gestión de la organización.

De manera que es perceptible la relación existente entre los significados de las categorías habilidades, capacidades y competencias y, aunque no es propósito del artículo examinar las diferencias que subyacen en la base conceptual de cada una, la posición que se adopta es la de reconocer que la categoría competencia expresa la integración de habilidades, conocimientos y disposiciones que posibilitan, por el grado de perfeccionamiento logrado, la elaboración de respuestas eficaces ante situaciones que lo requieran.

Lo anterior significa que la categoría competencia incluye, además del saber y saber hacer, la calidad de lo que se hace, no solo como producto final, sino también como resultado de los valores humanos y organizacionales que han posibilitado ese resultado.

En este artículo se asume la definición de competencias dada por Perrenoud (2008), “(...) conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desarrollo responsable y eficaz de las actividades, dentro de un contexto concreto de actuación, de acuerdo con procesos históricos, sociales y culturales específicos” (p. 11).

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores, el desarrollo de las competencias requiere de un saber y un hacer o poder hacer, o sea, de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, actitudes, motivos, valores. Por ello, los autores de este trabajo coinciden con González et al. (2014) al considerar como componentes de las competencias los siguientes: saber; saber hacer; querer hacer; saber estar y poder hacer.

Del análisis de estas definiciones se puede inferir que las competencias profesionales comprenden los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que se necesitan para comprender, transformar y practicar en el desempeño eficaz y eficiente de una profesión determinada.

Los directivos de las IES deben ser excelentes profesores universitarios, o sea, demostrar un desarrollo de las competencias profesionales específicas, que les permitan dirigir el proceso docente educativo en el nivel universitario, dominar las llamadas competencias técnicas de su profesión, lo cual se considera una condición necesaria, pero no suficiente.

González y Pérez (2004) consideran que: “la competencia técnica no garantiza por sí sola la competencia para dirigir a otros; además, un profesor puede ser muy competente dirigiendo el aprendizaje de su asignatura y resultar

incompetente en la dirección de la institución universitaria” (p. 28).

Esto significa que, además del desarrollo de competencias profesionales en el campo de la pedagogía y la didáctica de la educación superior, en general, y de la didáctica específica de la disciplina que imparte, debe desarrollar competencias directivas o competencias para la gestión universitaria, tanto en la gestión institucional en general, como para la gestión de los procesos universitarios.

Procedimientos utilizados

Como parte de la metodología utilizada, los autores de este artículo aplicaron los siguientes métodos del nivel teórico:

- análisis de fuentes bibliográficas: para la búsqueda del estado del arte sobre las concepciones teóricas existentes relacionadas con las habilidades y competencias directivas en las IES;
- analítico-sintético: se aplicó al realizar la sistematización de diferentes enfoques para el desarrollo de las competencias directivas, a partir de las tendencias nacionales e internacionales en este sentido y en el procesamiento de la información recopilada con la aplicación de los diferentes métodos empíricos de la investigación.
- Se aplicaron métodos empíricos, tales como:
 - observación: para conocer y valorar, desde la actuación práctica, el dominio de los cuadros y funcionarios sobre las competencias directivas y cómo se manifiesta en su actuación en el ejercicio de sus funciones;
 - entrevista y encuesta: aplicadas a directivos para conocer con mayor profundidad sus opiniones acerca de las competencias directivas necesarias para la gestión de los cuadros universitarios, los posibles motivos influyen negativamente en el desarrollo de las competencias directivas en la UCPEJV y cuáles son las que más se han trabajado en la institución (Anexos 1 y 2), y
 - intercambio de experiencias: Este método fue esencial pues fue aplicado como parte del trabajo sistemático durante el desarrollo de cursos, talleres, seminarios e intercambios con directivos y sus reservas, lo cual

facilitó la determinación de las diez (10) competencias directivas más trabajadas en la UCPEJV y algunos de sus comportamientos principales en la aplicación de las mismas. Este valioso resultado constituirá una guía para continuar perfeccionando estas competencias e introducir otras necesarias.

Igualmente, fueron aplicados la media aritmética y el cálculo porcentual, para la interpretación cualitativa de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados.

Principales hallazgos

Las concepciones teóricas asumidas y la propuesta de competencias directivas que se presentan en este trabajo, constituyen resultados investigativos alcanzados por sus autores durante varios, de la búsqueda bibliográfica realizada, de la sistematización teórica y, en especial, de la sistematización práctica derivada las diversas acciones de superación y preparación de los cuadros y sus reservas en la UCPEJV, en especial, en el desarrollo de Diplomados en Dirección Educativa, cursos de Maestrías, en la Especialidad de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas, el Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias de la Educación, especialidad en Dirección en Educación y del Proyecto “Teoría y Práctica de la Dirección en las Instituciones Educativas”, del Departamento de Dirección en Educación de la Universidad, así como a través de la práctica profesional de sus autores en las actividades de asesoramiento, orientación, seguimiento y control sobre los procesos universitarios y del análisis de los resultados de los métodos empíricos aplicados. (Anexos 3 y 4)

Competencias que deben desarrollar los directivos universitarios para lograr una gestión eficiente y eficaz

De acuerdo con González et al. (2014), cada competencia genérica abarca una serie de comportamientos asociados, que son los que realmente se utilizan a la hora de evaluar, a modo de término de comparación. En un trabajo investigativo realizado por el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP), se valoraron como las competencias profesionales de los directivos (competencias directivas) más trabajadas las siguientes: comunicación; solución de problemas; planificación/organización; dirección

de personas; trabajo en equipo; resistencia a la tensión; toma de decisiones; orientación a la calidad; flexibilidad y gestión del cambio; orientación estratégica; innovación; proactividad; aprendizaje continuo; compromiso; orientación a resultados; orientación a la ciudadanía; desarrollo de personas; mejora continua; negociación (INAP, España, 2014)

Según Perrenoud (2008), las competencias más trabajadas en México son: competencia para el aprendizaje permanente; competencia para el manejo de la información; competencia para el manejo de situaciones; competencia para la convivencia; competencia para la vida en sociedad. Samáy (2019), aborda como competencias directivas las siguientes: planificación; toma de decisiones; comunicación; resistencia al estrés; relaciones interpersonales; espíritu emprendedor; liderazgo. En tanto, Ascón (2019), aborda las llamadas habilidades directivas esenciales en las IES y, a partir de los resultados de su investigación, fundamenta en su propuesta como habilidades directivas esenciales de los cuadros ejecutivos y sus reservas (CEYR) en la Universidad de La Habana, las siguientes: gestión del ciclo directivo; autocontrol; trabajo en equipos; gestión de reuniones; gestión de conflictos; comunicación interpersonal; gestión del estrés; gestión de la información; gestión de proyectos; negociación; delegación; gestión de procesos; solución de problemas; gestión del tiempo; gestión del riesgo; gestión financiera; gestión de la innovación; visión de futuro; gestión del cambio; liderazgo. (Ascón, 2019)

Por su parte, Rodríguez (2019) conceptualiza y clasifica las siguientes habilidades directivas: la comunicación, las reuniones, la toma de decisiones, la delegación de autoridad, el liderazgo y el pensamiento estratégico.

Como puede apreciarse, varias de las llamadas habilidades directivas esenciales que se consideran necesarias para los directivos universitarios por estos autores, coinciden con las competencias directivas abordadas por otros, por lo que los autores de este artículo consideran que tanto unas como otras son herramientas que deben y pueden ser desarrolladas y empleadas por los directivos para lograr eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones para la gestión universitaria.

Competencias directivas en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona

En el Departamento de Dirección de la UCPEJV, durante muchos años, como

parte de los contenidos abordados en cursos de Dirección en Diplomados, Maestrías, la Especialidad de Posgrado en Dirección de instituciones educativas, así como en las actividades de preparación y superación de cuadros y sus reservas, se trabajaron con insistencia un grupo de competencias directivas, consideradas como algunas herramientas que pueden utilizar los líderes exitosos, entre ellas las siguientes: trabajo grupal; la dirección participativa; las reuniones; el aprovechamiento del tiempo; la delegación de autoridad; la toma de decisiones y la solución de problemas. (González y Pérez 2004, pp. 29-42)

En el período 2016-2020, tanto en los cursos de la Especialidad de Posgrado en Dirección de instituciones educativas, en el Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias de la Educación, especialidad en Dirección en Educación, como en las acciones de superación y preparación de cuadros y sus reservas en la UCPEJV, se han caracterizado con alguna insistencia las 20 competencias que aparecen en el Anexo 3.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas (Anexo 4), se ha podido identificar, al ordenarlas según su importancia y su desarrollo, las diez (10) competencias directivas caracterizadas con intencionalidad en la UCPEJV y algunas de las acciones a desarrollar por los cuadros de dirección que caracterizan su desempeño. Estas son las siguientes: 1. Orientación estratégica; 2. Planificación/organización; 3. Comunicación; 4. Control interno; 5. Trabajo en equipo; 6. Toma de decisiones; 7. Solución de problemas; 8. Resistencia al estrés; 9. Delegación de autoridad; 10. Mejora continua. (Anexo 4).

A continuación, se ejemplifica con varias de estas competencias directivas en los cuadros de la UCPEJV y algunas acciones para caracterizar su desempeño.

Competencia directiva: Planificación/organización

Proyectar los objetivos; concretar sus indicadores y metas; precisar normas para evaluar su cumplimiento; priorizar las tareas; trabajar de forma organizada; organizar el tiempo eficazmente; diseñar planes detallados; planificar los plazos detalladamente; evaluar el cumplimiento de los objetivos; derivar nuevas proyecciones para la mejora.

Competencia directiva: Comunicación

Dominar el lenguaje; ser más asertivo y enérgico; socializar ideas; expresar con claridad y concisión; hacer presentaciones con gran eficacia; escuchar de forma activa; redacta informes con lenguaje claro y preciso; elaborar cuadros, estadísticas, informes técnicos; establecer canales de comunicación; fomentar y facilitar la colaboración.

Competencia directiva: Control estratégico

Elaborar plan de prevención; aplicar guía de autocontrol interno; identificar principales debilidades; elaborar medidas para eliminar debilidades; participar en acciones del control nacional; planificar acciones de control interno; incluir en el plan anual de actividades; controlar su cumplimiento; evaluar cumplimiento de indicadores, objetivos y procesos, rendir cuentas sobre resultados del control interno.

Competencia directiva: Trabajo en equipo

Coordinar el trabajo común e individual; demostrar confianza entre miembros del equipo; garantizar su carácter multidisciplinario; mantener adecuada comunicación entre todos; garantizar liderazgo durante el trabajo en equipos; mantener roles en el trabajo en equipos.

Competencia directiva: Toma de decisiones

Preparar las decisiones (formular objetivos, determinar tareas, recopilar y procesar información, elaborar y fundamentar posibles variantes); tomar la decisión (estudiar las variantes, determinar las más favorables; seleccionar la variante definitiva), cumplir la decisión (formalizar la ejecución; asegurar su cumplimiento; no titubear tras la decisión; controlar su cumplimiento).

Competencia directiva: Solución de problemas

Identificar y seleccionar el problema; analizar el problema; generar soluciones potenciales; valorar ventajas y desventajas de cada solución; seleccionar la

solución más conveniente; planificar la solución; aplicar la solución; evaluar la solución.

Resultados y experiencias acumuladas en trabajo con estas competencias

A partir del desarrollo de las acciones de superación y preparación de los cuadros y sus reservas desarrolladas y de los intercambios realizados con los directivos de la UCPEJV, en sus diferentes niveles de dirección, se ha podido apreciar que se va creando cierta cultura en los directivos universitarios, sobre la necesidad del desarrollo de estas competencias directivas y se avanza en su comprensión, implementación y aplicación de las acciones para caracterizar su desempeño en el ejercicio de sus funciones. En unas competencias se avanza más que en otras, por lo que se continuará perfeccionando y enriqueciendo las acciones y progresivamente, se podrán introducir, de manera intencionada, otras competencias, de acuerdo con las necesidades concretas que se vayan presentando en la institución, lo cual será abordado en las diferentes acciones de superación y preparación de los cuadros y sus reservas.

Conclusiones

Para lograr que toda influencia de dirección en las instituciones universitarias, impliquen liderazgo, los cuadros requieren de habilidades, actitudes, valores, conocimientos, motivos, capacidades, competencias en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de dirección, es decir, en la gestión universitaria.

Con la propuesta de competencias directivas en la UCPEJV y las acciones para caracterizar su desempeño en el ejercicio de las funciones de los cuadros universitarios, se avanza en su comprensión, en la identificación, implementación y en su aplicación, lo cual permite la posibilidad de continuar su perfeccionamiento, y con ello contribuir a la eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad. Conferencia inaugural. Palacio de las Convenciones. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Almuñías, J.L., González, R., Morales, D. y Capote, M. (2011). El control estratégico en las instituciones de educación superior: una perspectiva en construcción. La Habana. Cuba: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior. Doi: Web: <http://revistas.mes.edu.cu>.
- Antúñez, S. (2012). Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora. México: SM Ediciones.
- Ascón, J. (2019). Estrategia para el desarrollo de habilidades directivas esenciales con enfoque de liderazgo en los cuadros ejecutivos y sus reservas en la Universidad de La Habana. (Tesis Doctoral). La Habana: CEPES UH.
- Espinosa, M. (2019). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta hoy la humanidad, principales problemas del mundo actual. Entrevista concedida al Periódico Granma, al cierre de su visita a Cuba. La Habana: Diario Granma.
- Fernández, R. (2019). El control del presupuesto del Estado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. (Tesis Doctoral). La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- González, D. (2001). La superación de los maestros primarios en la formulación de problemas matemáticos. (Tesis doctoral). La Habana: ISPEJV.
- González, D. (2019). Procedimientos para implementar los procesos de planificación de objetivos y actividades en las instituciones. BUENAS PRÁCTICAS. RED-DEES. La Habana: CEPES-UH, MES.
- González, D. y Pérez, D. (2004). Documento base como material de apoyo para el estudio de sus contenidos de Dirección Educacional Especialidad de Posgrado en Pedagogía Psicología. Material digitalizado. La Habana: ISPEJV, Departamento de DCE.
- González, J. et al. (2014). Curso Internacional Fortalecimiento e Innovación Institucional a través de la Capacitación (INAP). Alcalá de Henares, España: Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada. (PIFTE).
- González, V. et al. (2001). Psicología para educadores. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Llivina, M. et al. (2000). Un Sistema básico de competencias matemáticas. Centro de Estudios Educativos. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- Martínez, M. y Sierra, R. (1999). Trabajo creativo grupal en la solución de problemas. Folleto

de Curso. Diplomado en Dirección Educacional. Material en soporte digital. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

Pérez, D. et al. (2008). Resultado del proyecto de investigación "Servicio profesional para el perfeccionamiento continuo de la labor de los cuadros y sus reservas. La Habana: UCP Enrique José Varona, Departamento de DCE.

Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darles la espalda a los saberes? Red U. Revista Docencia Universitaria. Recuperado de Wikipedia.

Rodríguez, M. (2019). Formación de habilidades directivas en líderes estudiantiles. Taller Nacional de la RED-DEES. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Rubinstein, S. L. (1966). El proceso de pensamiento. La Habana: Editora Nacional.

Sáenz, C. (2014). Innovación y Talento en las Administraciones Públicas. Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE). Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Samá, D. y Lombillo, I. (2019). La evaluación de la calidad directiva. Experiencias desde la Universidad Agraria de La Habana. Taller Nacional de la RED-DEES. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria. San José, Cuba: Universidad Agraria de La Habana.

Tejeda, R. (2000). Consideraciones teóricas y metodológicas para una concepción integral del proceso de adquisición de las habilidades. Holguín, Cuba: Instituto Superior Pedagógico.

Anexo 1. Guía de entrevista aplicada a cuadros de la institución.

1. Sobre las competencias directivas que necesitan los cuadros de la institución.
2. Incidencia de las actividades de desarrollo en la solución de los problemas profesionales que afectan a la institución.
3. Sobre las necesidades de superación profesional de los cuadros y cómo son atendidas
4. Sobre el impacto que puede producir el identificar trabajar para el desarrollo de las competencias directivas.
5. Competencias directivas que más se trabajan en la Institución

Anexo 2. Encuesta sobre el desarrollo de competencias directivas, aplicada a los directivos.

Marque con una (X) su estado dentro de la institución:

Edad: _____. Sexo: _____.

Años de experiencia para directivos: ____ menos de 10 años ____ 10-15 años
____ 15-20 años ____ más de 20 años

El presente cuestionario tiene como objetivo la identificación de las competencias directivas y la valoración de su nivel de desarrollo en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Agradecemos su colaboración.

1- Evalúe las siguientes competencias directivas según la importancia que usted le atribuye (I) y el desarrollo actual de la misma (D), siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto, 5 muy alto.

No.	COMPETENCIAS DIRECTIVAS	I	D
1	Aprendizaje continuo		
2	Aprovechamiento del tiempo		
3	Autocontrol		
4	Comunicación		
5	Control estratégico		
6	Delegación de autoridad		
7	Dirección participativa		
8	Gestión del cambio		
9	Gestión financiera		
10	Gestión de reuniones productivas		
11	Mejora continua		
12	Negociación		
13	Orientación a la calidad		
14	Oientación estratégica		
15	Planificación/organización		
16	Relaciones interpersonales		
17	Resistencia al estrés		
18	Solución de problemas		
19	Toma de decisiones		
20	Trabajo en equipo		

2- Señale algunas acciones que deben realizar los cuadros, como características en el desempeño actual de las mismas.

3- Señale con una (X) de los siguientes motivos los que considere influyen negativamente en el desarrollo de las competencias directivas en la UCPEJV:

___ Insuficiente financiación para la formación de competencias.

___ Falta de tiempo entre los directivos para la formación de competencias.

___ Falta de programas de capacitación destinados al desarrollo de competencias.

___ Falta de interés del equipo directivo de la institución.

___ Resistencia al cambio por parte del personal.

Otros motivos:

Anexo 3. Orden otorgado a las competencias directivas más trabajadas en la UCPEJV, según su Importancia (I) y de acuerdo al Desarrollo (D)

No.	COMPETENCIAS DIRECTIVAS	I	D
1	Aprendizaje continuo	16	16
2	Aprovechamiento del tiempo	15	15
3	Autocontrol	17	17
4	Comunicación	3	4
5	Control estratégico	4	2
6	Delegación de autoridad	9	9
7	Dirección participativa	19	13
8	Gestión del cambio	13	19
9	Gestión financiera	18	18
10	Gestión de reuniones productivas	12	12
11	Mejora continua	10	10
12	Negociación	20	20
13	Orientación a la calidad	14	14
14	Orientación estratégica	1	3
15	Planificación/organización	2	1
16	Relaciones interpersonales	11	11
17	Resistencia al estrés	8	8
18	Solución de problemas	7	7
19	Toma de decisiones	6	5
20	Trabajo en equipo	5	6

Anexo 4. Algunas competencias directivas identificadas en los cuadros de la UCPEJV y acciones para caracterizar su desempeño (Comportamientos).

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS
Orientación estratégica	Proyectar objetivos a mediano y largo alcance
	Visualizar a dónde se orienta la institución
	Desarrollar una visión de futuro
	Proponer indicadores y metas a largo plazo
	Prever posibles decisiones a mediano y largo plazo
	Desarrollar un pensamiento estratégico en todos
	Mantener interacción proactiva con el entorno
	Prever formulación, implementación y control
	Mantener una actitud y cultura preactiva y proactiva
	Considerar Recursos Humanos como el fin
	Visualizar el funcionamiento integral de la IES
	Establecer alianzas estratégicas
	Asumir la mejora continua de la calidad
Planificación/ organización	Proyectar los objetivos
	Concretar sus indicadores y metas
	Precisar normas para evaluar su cumplimiento
	Priorizar las tareas
	Trabajar de forma organizada
	Organizar el tiempo eficazmente
	Diseñar planes detallados
	Planificar los plazos detalladamente
	Evaluar el cumplimiento de los objetivos
Derivar nuevas proyecciones para la mejora	

Comunicación	Dominar el lenguaje
	Ser más asertivo y enérgico
	Socializar ideas
	Expresar con claridad y concisión
	Hacer presentaciones con gran eficacia
	Transmitir información de forma clara
	Escuchar de forma activa
	Redacta informes con lenguaje claro y preciso
	Elaborar cuadros, estadísticas, informes técnicos
	Establecer canales de comunicación
	Fomentar y facilitar la colaboración.

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS
Control estratégico	Aplicar los elementos esenciales de la R60/2011
	Elaborar plan de prevención
	Aplicar guía de autocontrol interno
	Derivar principales debilidades
	Elaborar medidas para eliminar debilidades
	Participar en acciones del Control Nacional
	Planificar acciones de control interno orientadas
	Incluir en el Plan Anual de Actividades
	Controlar el cumplimiento de las actividades
	Evaluar cumplimiento de indicadores
	Evaluar cumplimiento de objetivos y procesos
Rendir cuentas sobre resultados del control	
Trabajo en equipo	Coordinar el trabajo común e individual
	Demostrar confianza entre miembros del equipo
	Garantizando su carácter multidisciplinario
	Mantener adecuada comunicación entre todos
	Garantizar liderazgo durante el trabajo en equipos
	Mantener roles en el trabajo en equipos
	Gestionar proyectos a través de equipos de trabajo

Toma de decisiones	Preparar la toma de decisiones
	Formular objetivos
	Determinar tareas
	Recopilar y procesar información
	Elaborar y fundamentar posibles variantes
	Tomar la decisión
	Estudiar las variantes
	Determinar las más favorables
	Seleccionar la variante definitiva
	Cumplir la decisión
	Formalizar la ejecución
	Asegurar organizativamente su cumplimiento
	Actuar en el momento mas adecuado
	Afrontar los problemas con rapidez
	No titubear tras la decisión
	Tomar decisiones certeras bajo presión
Controlar su cumplimiento	

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS
Solución de problemas	Identificar y seleccionar el problema.
	Analizar el problema.
	Generar soluciones potenciales.
	Valorar ventajas y desventajas de cada solución
	Seleccionar la solución más conveniente
	Planificar la solución
	Aplicar la solución
	Evaluar la solución

Resistencia al estrés	Estar relajado
	Realizar acciones de prevención contra el estrés
	Afrontar situaciones difíciles con calma
	Manejar la crítica con eficacia
	Estudiar situaciones de estrés laboral
	Afrontar los contratiempos
	Atender factores que condicionan estrés:
	Dirección
	Desempeño Profesional
	Ambiente Organizacional
	Solucionar problemas generados por el estrés
	Tener un gran autocontrol
	Evitar reacciones negativas
	Liberar la tensión de manera constructiva
	Evitar situaciones de presión, desacuerdo, fracaso
Delegación de autoridad	Tener confianza en los colaboradores
	Definir los objetivos
	Asignar tareas
	Precisar posibles resultados
	Conceder poder para decidir
	Otorgar medios
	Exigir y compartir responsabilidad
	Fijar mecanismos de control
	Estimular por resultados
Mejora continua	Identificar, definir e implementar los procesos
	Asignar responsables de los procesos
	Facilitar la colaboración en su mejora
	Asegurar controles internas y externas
	Evaluar cumplimiento de objetivos y procesos
	Actualizar indicadores y metas por objetivos
	Elaborar planes de mejor
	Controlar cumplimiento de medidas para mejora

Fuente: Elaboración propia, a partir de González (2019); González y Pérez (2004); Martínez y Sierra (1999); Samá y Lombillo (2019).

LA FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA GESTIONAR LOS PROCESOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

■ Jorge Domínguez Menéndez - Doctor en Ciencias de la Educación, Profesor Auxiliar, Universidad de La Habana, Cuba, jjdominguez0617@gmail.com

Resumen

En el presente artículo, se parte de la experiencia personal del autor y los resultados de lo que se refleja en la literatura científica sobre el tema, con vistas a analizar las dificultades que presentan las Instituciones de Educación Superior para lograr que sus directivos realicen la gestión de los procesos y la conducción de sus colaboradores con las competencias y habilidades que se requiere para este tipo de organización. Se considera que para lograrlo es imprescindible contar con una formación de los profesores, como potenciales futuros directivos, que les permita, al ser designados como tales, dirigir tanto desde una visión económica-administrativa, como académica. Además, se aportan experiencias de los contenidos en los que se debe formar y cómo llevar a cabo dicha formación.

Palabras clave

educación superior, directivos, formación, gestión.

Abstract

Presently work, which leaves of the author's personal experience and of the results of what is reflected in the scientific literature on the topic, is analyzed the difficulties that present the institutions of higher education to achieve their

directive to carry out the administration of the processes and the conduction of their collaborators with the competitions and abilities that it is required for this organization type. It's to affirmed that is indispensable to have a formation of the professors to achieve it, as potentials directive futures that it allows them, when being designated as such and to direct so much from an economic-administrative vision as academic. As well as experiences of the contents are contributed in those that it should be formed and how to carry out happiness formation.

Key words

higher education, directive, formation, administration.

Introducción

El interés por el desarrollo de la gestión de los procesos en las Instituciones de Educación Superior (IES) ha cambiado con el tiempo, a partir del crecimiento de la escala de dichas instituciones, tanto en el número de carreras, a lo que se incluye el posgrado, las instalaciones, los profesores y estudiantes, así como por la demanda que el desarrollo económico y social exige. En la actualidad el principal elemento de este interés por la gestión en las IES lo constituye la reducción del presupuesto frente al incremento continuo de los costos como resultado, por un lado, de la elevación de los precios del mercado y por el otro, con gran fuerza, ante la necesidad de las IES de tener laboratorios, aulas y equipamiento a la altura del desarrollo científico técnico existente.

Lo anterior demanda de las IES, una mayor racionalidad de los procesos y una eficiente, eficaz y efectiva utilización de los recursos, así como de la gestión del factor humano porque según Tristán y Loyola (2017), “La universidad, al igual que otras instituciones, se integra y conforma para alcanzar unos objetivos y metas en correspondencia con las necesidades sentidas por la sociedad en la cual dichas entidades emergen” (s/n), pero para lograrse, es necesario resultados satisfactorios en la gestión.

El término “gestión”, tiene como raíz la palabra derivada del latín “gerere”

que implica conducir o ejecutar. Si bien comienza a utilizarse a finales del siglo XIX, no es hasta años que van de 1920 a 1940 que es asumido por el sistema empresarial como una disciplina.

Sobre el concepto y alcance de la gestión existen diversos criterios, entre ellos, está el que hacen referencia Rodríguez y Aguiar (2015) vinculado con las acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo que comprende, entre otras, las administrativas, de personal, económicas, de planificación y de programación. Mientras que para Jones y George (2014), señalan que "... la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad" (p.140). Almuñías y Galarza (2018), desde la visión de la educación superior, consideran que "Los esfuerzos para cumplir con su responsabilidad social para, de este modo, elevar la calidad y la pertinencia de los resultados de la docencia, la investigación, la extensión y en otros ámbitos transitan por un mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la dirección o gestión universitaria" (p. 85). Con lo cual asocian la gestión con el cumplimiento de la misión y los objetivos de las IES.

Para la educación superior, por tanto, la formación de sus trabajadores, en general, y de sus docentes, en particular, es una exigencia impostergable y de imperiosa necesidad en la consecución de su perfeccionamiento, en el logro de la pertinencia y el alcanzar la excelencia académica.

Por otra parte, la demanda de una mayor racionalidad de los procesos y en el uso de los recursos, unidos al propio desarrollo de la ciencia, al demandar un trabajo combinando (léase multidisciplinario y transdisciplinarios), impone un trabajo de equipo para lograr avances económico- sociales y descubrimientos científico técnico, para el cual deben estar preparados tanto el que se designa para dirigirlo como el resto de sus integrantes.

Esta característica de la ciencia de hoy, conjuntamente con las exigencias del proceso docente e investigativo, son los que dan lugar a la organización matricial y a que se tengan que crear estructuras no oficiales de una mayor o menor permanencia en el tiempo, como son los grupos de investigación, comisiones, profesores guías; etc.), los que por lo general, los académicos que presiden, además de colaboradores que tiene que dirigir, cuentan con recursos materiales y en ocasiones a los financieros. Lo anterior implica que no se puede asumir una responsabilidad como directivo sólo dominando la especialidad,

sino que también hay que conocer lo más posible sobre como dirigir, como administrar los recursos, para lograr, no solo ser buen directivo, sino, sobre todo, para cumplir con la misión y los objetivos planteados.

El autor coincide con el criterio de Tristán y Loyola (2017), cuando señalan que:

Los roles y competencias de los directivos universitarios han sido poco estudiados, lo que se deriva de una visión histórica de la gestión universitaria basada solo en competencias académicas; hoy en día, se evidencia la necesidad de poseer, por lo menos, determinadas competencias básicas de gestión para dirigir una institución de tanta incidencia e importancia social como es la universidad. (s/n)

1. La gestión en las instituciones de educación superior

Las IES presentan diferencias sustanciales que hacen que los procesos de gestión se dan en ella de forma diferente al de otras instituciones. En la universidad, la autoridad se fundamenta, principalmente, por las actitudes y aptitudes para el trabajo académico; en otras instituciones se sustenta, básicamente, en la jerarquía administrativa. En las IES se da una dispersión espacial de los colaboradores que dificulta el control directo. Pero también hay diferencias entre la forma de evaluar la efectividad del trabajo. Mientras en las empresas productivas, la materia prima tiene una calidad preestablecida con procesos sistemáticos repetibles; en la educación, no es igual (los jóvenes vienen de circuitos educativos diferentes en cuanto a su calidad y los intereses de estudio difieren), tampoco el proceso es similar (dado el nivel que tengan los docentes y las condiciones materiales existentes en cada institución). En las IES, se parte de criterios muy generales, mientras que, en otras organizaciones son indicaciones relativamente precisas.

No son pocos los académicos que, desde lo afectivo, rechazan los procedimientos administrativos o de gestión, por considerarlos relaciones rígidas de jerarquía, donde el énfasis está en la subordinación a la autoridad formal.

Pero lo cierto es que ha quedado demostrado la necesidad de conocer lo que, desde la teoría, pero también desde la praxis existe en cuanto la gestión y, entre ellos, lo relativo al ciclo de dirección/gestión: planeación, organización, regulación y control; el cual está presente en todas las actividades tanto

productivas como de servicio y, por tanto, académicas. En el caso de la docencia, además de estar reflejada por hechos psicopedagógicos o sociológicos, también lo está por hechos administrativos que demandan de una gestión que tenga en cuenta dicho ciclo.

En la formación de los claustros en las IES tiene que estar presente la adquisición de las habilidades de gestión. Es en ella donde debe comenzar la preparación de los futuros directivos, pues son ellos y no otros, la cantera natural de donde se extraerán la mayor parte de los directivos. La disyuntiva está en cómo lograr ser un buen gestor de la docencia, si antes no se es buen maestro; pero, como ser un buen maestro sin contar con las competencias y habilidades para gestionar la docencia.

Es cierto que los especialistas en administración, han hecho hincapié en incorporar, en la mayoría de los casos, acriticamente los modelos empresariales más exitosos, con el consiguiente rechazo de la mayoría de los profesores al considerar que son ajenos al quehacer y la cultura organizacional académica.

Poco se ha hecho en cuanto a facilitar instrumentos para resolver la problemática universitaria, como, por ejemplo: cómo enfrentar un conflicto, hacer una negociación, llevar a cabo un cambio; etc. A lo más, se ha insistido en la planificación y en la organización. En parte, en ello influyen las características de los procesos académicos y sus complejidades, a la hora de la adecuación de los métodos y herramientas.

Lo anterior, unido a la no participación de los académicos en las funciones de dirección no académica y la no profesionalización como directivos de la mayoría de los gestores académicos, mediante el aprendizaje, explica las casi inexistentes investigaciones al respecto y, sobre todo, la ausencia de una teoría de la gestión académica.

En relación a las IES españolas, Rodríguez y Aguiar (2015), señalan que:

El profesor universitario tiene asignado el rol docente, de investigador y de gestor. Pero, así como para el rol docente en muchas IES se contempla un plan de formación, y hay que superar diversas pruebas, para el desempeño de gestor no se contempla el acceso a través de una formación, ya que, se valora más la predisposición para ocupar el cargo, las destrezas, las capacidades y/o actitudes, el talante, las habilidades comunicativas y el carisma del gestor. (p.68)

2. La importancia de la formación de los profesores como potenciales futuros directivos de las IES

Tristá y Loyola (2017), refieren que el autor norteamericano Keller (1983), en su libro *Academic Strategy*, señalaba con ironía que las IES son instituciones que forman profesionales y son dirigidas, por amateurs.

Lo anterior hace pensar cuanto más podrían lograr las IES en su gestión académica y administrativa, si aprovecharan esa capacidad que tienen y las utilizaran para preparar a toda su comunidad con vistas a asumir funciones de dirección, lo cual tiene que sustentarse en un sistema de formación.

Para diseñar la formación de los profesores universitarios en materia de gestión, comprende las acciones encaminadas a planificar, organizar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, físicos y el factor humano, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad, lo que implica su adecuación teniendo en cuenta dichos aspectos.

A partir de esa definición y alcance de la gestión universitaria, de lo que se trata es que todos los docentes dominen, lo más posible, los elementos teórico-metodológicos en que se basa la gestión contemporánea, en general, y en específico, en el área de educación, para con más facilidad poder, una vez que ocupe funciones de dirección, aplicarlas y profundizar en su conocimiento.

En ocasiones, la ausencia de conocimientos sobre la teoría de la gestión por parte de los principales directivos de una IES o de los que votan a favor de los candidatos, da lugar a que en la selección de los futuros directivos académicos solamente se tenga en cuenta el conocimiento científico-docente y casi nunca, se valoren los conocimientos y habilidades para gestionar, ya sea un departamento, dirección o decanato, pero lo que sucede en la práctica, es que los de esta forma seleccionados, cometen múltiples errores que afectan el clima laboral, destruyen el trabajo en equipo y desmotivan a los integrantes de la organización con la consiguiente afectación a los resultados académicos y administrativos.

Lo anterior implica que no se puede asumir una responsabilidad como directivo en las IES, solo dominando la especialidad académica, sino que también hay que conocer lo más posible, sobre como dirigir a los diferentes grupos de

personas, como gestionar y administrar los recursos, como organizar el trabajo de sus colaboradores y el suyo propio; todo ello, es imprescindible para lograr, no sólo ser buen directivo, sino también para cumplir la misión y los objetivos de la institución.

Pero también, al designarse o elegir a los directivos no académicos, según el caso, se comete el error a la inversa, siendo designados o elegidos los que dominan las habilidades de gestionar, aunque no conozcan nada de la academia, provocando con ello que, además de aplicar métodos de gestión que no están en concordancia con la cultura organizacional universitaria, provocan choques en cuanto a la misión y los objetivos de las IES afectando con ello, el desenvolvimiento de los procesos sustantivos.

Por tanto, se desprende la necesidad de lograr un balance entre el dominio de los métodos generales de gestión y contar con cierta experiencia académica que permita su adecuación a la cultura organizacional universitaria, aspectos que se logran mediante la formación sistemática de los profesores.

En los párrafos anteriores, el autor se refirió colateralmente a la forma en que se pueden producir el movimiento de un docente a directivo, lo cual en cierta forma incide en lo ya apuntado. Al respecto, es necesario considerar que según Tristán y Loyola (2017):

Dada la diversidad de procedimientos de selección de directivos utilizados en las IES, que van desde la designación por una autoridad unipersonal hasta procesos eleccionarios con participación de toda la comunidad académica se requiere un análisis específico para precisar en qué momento la valoración de las competencias de los candidatos puede ser incluida en el proceso (s/n)

En la consideración del autor, en ello estriba la importancia de la implementación de una estrategia de formación de los profesores y también del personal administrativo en materia de gestión.

Tristán y Loyola (2017), en su artículo titulado El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias; citando a varios autores como Le Boterf (2000); Levy-Leboyer (1996) y Sandberg (2009), refieren: "...en el contexto universitario, teniendo en cuenta que las visiones más actuales sobre el tema consideran que las competencias son, profundamente, influidas por

la cultura organizacional, la interacción social y la percepción de rol de cada persona dentro de la organización” (s/p). El autor coincide con este criterio, pero agregaría que también es una necesidad de todo el claustro docente, como potenciales futuros directivos.

El investigador español Echeverría (2003), citado por Aveiga y Marín (2013), ha planteado que: “(...) la autoridad epistémica y el saber técnico, ya no bastan. El agente o empresario tecnocientífico ha de saber algo de ciencia y de tecnología, pero, sobre todo, ha de tener conocimientos sobre gestión de recursos humanos y económicos” (s/n).

Diversas y variadas son las aristas que debe dominar un directivo en las IES y entre lo expresado en el párrafo anterior, hay que agregar que una parte de los directivos académicos, según Domínguez, Rodríguez y Mariscal (2019):

Carecen de algunas competencias que se hacen necesarias en la actualidad como es el dominio de las TIC, cultura económica, jurídica y ambiental; todo lo cual es imprescindible para poder dirigir y llevar a cabo las necesarias transformaciones con la presencia de constantes incertidumbres y situaciones cambiantes en lo político, económico y social”. (p. 28)

Profundizando en cuanto a la formación a la jurídica, en el resumen del artículo La formación jurídica de los directivos universitarios, Bosmenier y Alfonso (2018) manifiestan: “la formación jurídica de los directivos universitarios constituye en la actualidad una necesidad insoslayable, si se aspira a alcanzar una formación integral” (p. 64).

3. La formación para la gestión del modelo educativo en las instituciones de educación superior

El modelo educativo que adoptan las IES está en correspondencia con los principios epistemológicos y filosóficos en que se sustenta, así como lo que la sociedad demanda de ellas, por lo que Castro, Iglesias y Pérez (2015) expresan que:

La gestión del modelo educativo universitario es una tarea de los directivos, misma que demanda que ellos tengan a su vez la suficiente preparación para enfrentar las transformaciones que hoy se producen en las instituciones educativas para que puedan dar cumplimiento a su encargo social”. (p.103)

Dentro de dicho modelo, el método pedagógico a desarrollar constituye un aspecto de necesaria coincidencia con los objetivos de la educación superior y de cada IES en función de su entorno y está relacionado con la forma que se gestione. Es por eso que Aveiga y Marín (2013) expresan que:

La necesidad de contar con una verdadera dirección científica del proceso pedagógico se evidencia en la existencia de problemas que no han sido resueltos. Ello demuestra que es preciso orientar el desarrollo académico que se lleva a efecto en las universidades y escuelas politécnicas a través de modelos que propicien el cambio intelectual, la transformación de la conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa, para lograr una educación de calidad. El nivel de gestión de los directivos en ese proceso desempeña un papel esencial. (s/n)

Dichos autores, a partir del análisis de estudios realizados por otros autores, consideran que:

No siempre se realiza un diagnóstico de necesidades de aprendizaje que se corresponda con los requerimientos de la formación y desarrollo, del directivo y, a la vez, de los sujetos que él dirige; además, los programas de superación que se diseñan y se ejecutan en las instituciones de educación superior para directivos, no consideran las características de la formación profesional y del perfil de la carrera que dirigen”. (s/n)

Según investigaciones realizadas por Castro, Iglesias y Pérez (2015), de la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E) uno de los hallazgos en cuanto a los directivos académicos es que “No se gestiona el proceso de formación sujeto a las leyes de la dirección educativa, predominando el quehacer empírico, lo que limita una acción proactiva en la dirección del modelo educativo” (p.89).

Otro aspecto que requiere ser estudiado y, por tanto, socializado mediante la formación de los profesores es el método de gobernabilidad que más se corresponda con las características de cada IES, con su cultura organizacional, lo cual está asociado a los métodos de gestión. Lo cierto es que la búsqueda de una mayor gobernabilidad institucional tiene dos extremos; el primero, sería la reconstrucción de la comunidad educacional, actualmente erosionada por la elevada fragmentación y el insuficiente compromiso personal, con el fin de formar un cuerpo coherente, con posibilidades de plantearse como materializar un estilo de gestión que permita lograr objetivos de forma colegiada; el segundo, la adopción de un enfoque totalmente gerencial, que fortalezca la acción directiva para garantizar la definición y cumplimiento de determinados objetivos.

El problema es encontrar, en la formación de los directivos, las opciones intermedias que al mismo tiempo que propicien la participación requerida para reimplantar el espíritu de comunidad, aseguren el desarrollo de los procesos y recursos institucionales y el logro de resultados satisfactorios.

Se hace necesario incursionar en este campo, pero velando siempre de no verse afectados por los efectos que pudiera acarrear la introducción de aspectos del modelo gerencial, que puedan dañar el diseño y funcionamiento del sistema educacional en los casos en que está directamente orientado hacia la obtención de resultados socialmente satisfactorios. Sin embargo, aspectos tales como la demanda, tanto de graduados de los distintos niveles, como de resultados científico-investigativos, la formación y superación del claustro o el aseguramiento financiero pueden ser variables que intervengan, desfavorablemente, en los resultados a obtener, si no se gestionan adecuadamente con un sentido de calidad y costo

Por tanto, la formación de los directivos educacionales en materia de gestión, debe tener en cuenta los límites del modelo de administración educacional, el que se debe mover entre la forma que, de manera universal, impone el modelo colegiado y el modelo gerencial de la educación, pero con una particularidad: la participación en la toma de decisiones, de manera colegiada y la introducción de aspectos gerenciales no debe poner en juego la existencia misma del sistema educacional y su orientación hacia la satisfacción de las necesidades sociales de carácter más general.

Desde otra perspectiva, en la formación de los directivos educacionales, la

incorporación de elementos burocráticos, si bien es cierto que garantizan en alguna medida la uniformidad en el funcionamiento, debe desarrollarse sin llegar al extremo de hacer rígido el sistema; mientras que las decisiones, dentro del llamado modelo político, no deben afectar la creatividad que exige el trabajo docente y científico-investigativo.

La formación de los directivos educacionales debe tener como premisa, que una correcta gestión trae consigo la eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos asignados a la educación, pero también una mayor efectividad en la gestión de los procesos sustantivos lo que implica además de dar respuesta a la sociedad, lograr el financiamiento necesario por la vía no solo de las asignaciones y la captación, sino también por el remanente de lo ahorrado, para seguir perfeccionándose y también para resolver problemas internos como el salario real de profesores y empleados y las condiciones de vida y trabajo, en general.

La formación de los directivos educacionales debe tener en cuenta las características del sistema educacional, donde: (a) el producto es intangible (el conocimiento); (b) personas sin cargo que cumplen funciones permanentes. (Profesores Guías, Presidentes de Comisiones-Jefe Grupo de Investigación, etc.); (c) se hace más difícil ser líder formal, sin ser el líder profesional, y (d) la formación de los directivos educacionales debe partir del conjunto de orientaciones claves que están presentes en la gestión, las que se deben tener presente para lograr los resultados esperados.

Entre las orientaciones claves que se deben tener presente en la formación de los directivos educacionales están: (a) la acción que se desprende de la gestión debe comprender elementos de operación (mantener el funcionamiento normal) y de desarrollo (lograr niveles superiores de funcionamiento; (b) la gestión abarca tanto a los recursos (materiales, financieros), el factor humano y los procesos laborales que conducen a los resultados; (c) los resultados que se quieren lograr, no se pueden conseguir “a cualquier precio”; (d) la eficacia, considerada como el criterio de cómo lograr un resultado, es un fundamento básico de la gestión, y (e) los resultados institucionales tienen tanto un significado interno como externo. El énfasis en resultados que no tienen una determinada realización en el entorno, aísla a la institución y pone en duda su utilidad para la sociedad.

Un aspecto importante en la formación de los directivos es lograr el dominio

de la gestión por procesos y su gestión, aspectos que favorecerían el logro de la pertinencia que demanda la sociedad a las IES.

En el criterio del autor, a partir de tener en cuenta los componentes básicos de la gestión y sus orientaciones claves anteriormente descritas, puede definirse el contenido de la gestión educacional como: operar y desarrollar eficazmente la docencia, la investigación y la extensión universitaria, así como los recursos financieros, materiales, el factor humano y el conocimiento vinculados con estos procesos, con lo cual se lograría resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.

Es comprensible entonces que uno de los objetivos más importantes en la formación de los directivos educacionales es el de dotarlos de las herramientas de gestión para que puedan revertir la situación existente y asegurar la viabilidad institucional, lo que implica captación, utilización racional y desarrollo de recursos, así como obtener resultados institucionales socialmente satisfactorios.

Ahora bien, estos resultados ya no se pueden lograr dentro del modelo de administración liberal existente, sino que requieren de una gestión con una mayor gobernabilidad institucional.

Un tema sobre la formación de los docentes que merece atención especial, es el referido a la gestión por procesos, dada la incidencia que esto tiene en alcanzar niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en las decisiones tanto en las áreas académicas como administrativas.

Como conclusiones del epígrafe, se puede afirmar que junto a la importancia que tiene para el desempeño de un directivo académico el dominar las regularidades pedagógicas, está la necesidad de contar con una formación en gestión. Lo cual implica contar con los conocimientos y habilidades para gestionar los procesos académicos en general y los pedagógicos, en particular.

4. La formación para la gestión de las áreas administrativas y de apoyo en las Instituciones de Educación Superior

Por lo general, las áreas administrativas y de apoyo se cubren con personas externas a las IES, salvo el caso de los Vicerrectores Administrativos. Sin

embargo, en algunas IES son los propios profesores los que asumen funciones de dirección en las áreas administrativas o de apoyo a los procesos sustantivos, ya sea porque son docentes que tienen experiencia en materia de gestión e incluso, han pasado cursos sobre el tema, como también aquellos que pertenecen a facultades vinculadas con esa área del conocimiento. En este último caso, existen experiencias de diversos tipos, entre ellas, la designación de docentes de las facultades de Administración, Economía, Contabilidad; para ocupar dichos cargos como directores de Talento Humano, Contabilidad, Finanzas y de otras áreas en función de las carreras con que cuenta cada IES, en ocasiones, de forma permanente y en otras, para formar a los que lo asumirán.

La designación o elección para gestionar un área de las llamadas administrativas o de apoyo en la IES de un profesor que no haya sido formado en materia de gestión, tiene como elemento en contra, que actuará a partir de su constructo académico y, por tanto, defenderá los intereses de los procesos sustantivos, pero pudieran incurrir en errores que a la larga provocarían más daño que beneficio, incluyendo el no cumplimiento de la misión y los objetivos. De ahí, la importancia de sistematizar la formación en gestión de los profesores y, en caso que no lo hayan logrado, es imprescindible organizarlo lo más pronto posible para que puedan desempeñarse.

Por su parte, el profesor que es designado o elegido como directivo no académico y haya sido formado en gestión, tendrá más posibilidades de dar una mejor respuesta a las demandas de las áreas académicas, por que estará capacitado para gestionarlas; por otro lado, no pondrá trabas burocráticas para protegerse de la presión del marco legal y los mecanismos de control. Sin embargo, se ha dado el caso de hacer real el refrán de que no hay peor cuña que la del propio palo.

El autor concuerda con que el cambio en las IES no se logra de manera espontánea; tiene que ser gestionado conscientemente y para ello, lo principal se debe lograr en la educación no es solo modernizar sus equipamientos y tecnologías, es también y principalmente, cambiar las tradicionales y obsoletas concepciones y aplicar nuevos estilos de gestión con una concepción científica y sistémica.

Una asignatura pendiente en la educación superior, es la relativa a lograr sistematizar las investigaciones a partir de una mayor participación de los docentes en la determinación del tipo de administración/gestión que requieren

las IES, con lo que se haría un aporte al perfeccionamiento de todos los procesos universitarios y, en especial, en los sustantivos.

Conclusiones

La formación de los académicos como futuros directivos de las IES parte de considerar, como posibilidad, que cualquier académico puede (y debe) asumir en algún momento, una función directiva. Lo anterior implica, que todos deben estar preparados, lo quiere decir, formados para asumirla y llevarla a cabo, satisfactoriamente, a partir de tener bien claro lo que tiene y debe hacer.

De la misma manera que se hace necesario preparar a los profesores para que dominen y ejerzan con maestría pedagógica, es imprescindible prepararlos en el arte de gestionar para lograr garantizar el éxito deseado en los procesos sustantivos y de apoyo en las IES. Se trata de dotarlos de conocimientos y habilidades que les permitan ser capaces de gestionar eficiente su área de acción, manejar conflictos, administrar los recursos, diseñar e implementar proyectos de desarrollo y dirigir procesos de cambio, entre otras.

Es imprescindible que sean buenos profesores, pero también buenos gestores del proceso docente, y si son buenos profesores y buenos gestores de dicho proceso, serán entonces los directivos académicos que no solo lograrán la pertinencia que reclama la sociedad a la educación superior, sino que también generar las bases para una gestión genuinamente universitaria.

Referencias bibliográficas

- Aldas, R.J. y Arthur, P. (1993). Diseño de tareas y motivación del personal. Editorial Trillas, México.
- Almuñías, J.L. y Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgo en las universidades. Revista Cubana de Educación Superior No.2. La Habana.
- Aveiga, V. y Marín, C. (2013). La gestión de la superación del directivo universitario. Necesidad social de un modelo. Revista Humanidades Médicas. vol.13 no.3. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-8120201300005
- Bosmenier, R. y Alfonso, D. (2018). La formación jurídica de los directivos universitarios.

Revista Científica Ecociencia, Vol. 4 No.2. Ecuador. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/25>

- Castro, D., Iglesias, M. y Pérez, María C. (2015). Reflexiones sobre la formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario en la UNIBE. Revista Qualitas Vol. 10. Ecuador.
- Chomsky, N. y Dieterich, H. (1997). La sociedad Global. Casa Editora Abril, Cuba.
- Colectivo de autores CEPES (1996). Experiencia en la gestión y el financiamiento de la educación superior en Cuba. Conferencia Regional sobre política y estrategia para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba.
- Cowell, D. (1984). The Marketing of Services. Heinemann Educational, Jordan Hill, Oxford, UK
- De Grauwe, A. (1999). Los desafíos a la escuela del futuro. Carta informativa del IIPE, Vol. XVII, No.4 octubre-diciembre.
- Domínguez, Jorge J., Rodríguez, J. y Mariscal, Z. (2019). La administración: competencias y habilidades de los directivos. Editorial Jurídica del Ecuador. Quito.
- Gottelman-Duret, G. (1999). Gestión de personal docente: no basta descentralizar. Carta informativa del IIPE, Vol. XVII, No. 1. Enero-marzo.
- Gutiérrez, M. (1999). La Dirección y los procesos. Folletos Gerenciales CCED. No. 8, agosto.
- Himmel, E. y Maltes, S. (1995). Administración Universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica. Colección Udual No.3. México DF.
- Jones, G. y George, J. (2016). Administración contemporánea. Revista Pensamiento & gestión, No. 40. Monterrey, México.
- Keller, G. (1983). Academic Strategy. The Management Revolution in American Higher Education. John Hopkins University Press, Baltimore.
- Lombana, A. (1995). Problemas y tendencias de la Universidad en América Latina. Colección UDUAL No.3. México DF.
- Martín, E. (1999). Retos actuales para la gestión y el financiamiento de la educación superior. Revista Cubana de Educación Superior No. 2. La Habana.
- Meyer, V. (1995). Administracao Universitaria: Consideraciones sobre su naturaleza e desafíos. Colección UDUAL. No.3. México DF.
- Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. Revista El Ateneo, Buenos Aires. Argentina.

- Rodríguez, J. y Aguiar, María V. (2015). Fortalezas y debilidades de la gestión universitaria desde la visión de los gestores. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/6750Rodriguez.pdf>
- Schein, H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona.
- Tedesco, J.C. (1991). *Estrategia del desarrollo y educación: el desafío de la gestión pública*. *Reforma y Utopía* Nro.4, abril-junio.
- Tedesco, J. C. (1999). *Formación de administradores de educación para el futuro de América Latina*. Carta informativa del IIPE, Vol. XVII, No.1, enero-marzo.
- Cruz, T. (2000). *El sistema empresarial, cultura y consultoría*. Folletos Gerenciales del Centro Coordinación de Estudios de Dirección del MES. Art./5 No. 3, marzo.
- Tristá, B. (1997). *La Administración Académica y el nuevo rol de los directivos universitarios*. Serie Cuadernos Unidad Xochimilco, Junio.
- Tristá, B. y Loyola, E. (2017). *El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias*. Recuperado de https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-431420170001000
- Villagrasa, R. (1995). *Estado actual de la enseñanza de la administración y su aplicación a la organización universitaria*. Colección UDUAL No.3. México DF.

CREACIÓN DE CAPACIDADES PARA UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- Geannina Moraga - Asesora académica, Universidad Nacional, Costa Rica, geannina.moraga.lopez@una.ac.cr
- Gabriela Pino Chacón - Asesora académica, Universidad Nacional, Costa Rica, gabriela.pino.chacon@una.ac.cr

Resumen

La excelencia y pertinencia social de las Instituciones de Educación Superior del siglo XXI requieren que las distintas formas de innovación constituyan el pilar que les permite contribuir con el desarrollo de las regiones y países basado en el conocimiento. Este proceso requiere la creación de capacidades, tanto en quienes ejecutan la investigación como en personas que gestionan estos procesos desde unidades de dirección estratégica. Es con esta visión, que la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional, Costa Rica, propuso desarrollar una estrategia de fomento de la innovación con un componente importante de creación de capacidades. La propuesta de capacitación está dirigida a diversos sectores y se basa en dos acciones: el diagnóstico del estado de la innovación en la institución y desde una conceptualización propia del concepto de innovación. Así, se proponen temas a desarrollar con personas investigadoras, que permitan incorporar la innovación en las etapas del ciclo de vida de los proyectos. Para personas en puestos directivos lo esencial es la sensibilización en el tema, que conduzca a establecer estrategias de fortalecimiento. Y para el personal de la Vicerrectoría de Investigación se consideró indispensable la profundización en temas de gestión de la innovación.

Palabras clave

innovación; formación continua; gestión académica.

Abstract

The excellence and social relevance of the institutions of higher education of the 21st century require that the different dimensions of innovation make up the pillar that allows them to contribute to the development of their regions and countries based on knowledge. This process requires capacity building, both in those who carry out the research and in people who manage these processes from strategic management units. It is with this vision, that the Vice-Rectorate for Research of the Universidad Nacional, Costa Rica, proposed to develop a strategy to promote innovation with an important component of capacity building. The training proposal is aimed at various sectors and is based on two actions, the diagnosis of the state of innovation in the institution and the conceptualization of its own concept of innovation. Thus, topics are proposed to be developed with researchers, which allow incorporating innovation in the stages of the project life cycle. For people in management positions, the essential thing is awareness on the subject, leading to establishment of strengthening strategies. And for the staff of the Vice-Rectorate for Research, deepening in innovation management issues was considered essential.

Key words

innovation, lifelong education, educational management.

Introducción

El fomento de nuevas capacidades para la gestión de la innovación en proyectos es el pilar de la estrategia implementada por la Vicerrectoría de Investigación (VI) de la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica, desde una perspectiva colaborativa entre los distintos actores de la institución. Además, actúa como

el principal recurso para la implementación de un modelo consensado que gestione la innovación, favorezca la priorización de líneas estratégicas para la investigación aplicada y promueva los emprendimientos académicos y estudiantiles, que contribuyan al desarrollo de las regiones y del país.

La Universidad Nacional fue creada en 1973 (Ley No.5182, 1973) y es una de las cinco Instituciones de Educación Superior públicas de Costa Rica. En marzo del 2020 tenía 19,781 estudiantes y 197 opciones académicas de pregrado, grado y posgrado, en 8 campus a lo largo del país (UNA, 2020). Las carreras en la UNA están muy orientadas a los temas sociales, ambientales y ciencia aplicada, con poca presencia de ingenierías o ciencias “puras”. Organizativamente, la Dirección Superior Ejecutiva está conformada por la Rectoría, la Rectoría Adjunta y las Vicerrektorías de Administración, de Vida Estudiantil, de Docencia, de Investigación y de Extensión. El modelo de gobierno define a las asambleas de Facultades, Centros, Sedes Regionales y Unidades Académicas como las “instancias de definición de metas, fines y orientaciones”, es decir, es en estas instancias y sus órganos de gestión académica (los Consejos), donde se toman las decisiones estratégicas académicas, estando en sus manos la mayor parte de la ejecución presupuestaria de la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

Así, se entiende que la Vicerrektoría de Investigación, en tanto instancia rectora de la investigación, orienta y dirige la planificación estratégica de esta área académica, promoviendo, fomentando, coordinando, asesorando e integrando ese quehacer. No tiene un mandato de conducción superior pues tampoco cuenta con el presupuesto para hacerlo, es más bien una función de facilitadora de los procesos investigativos.

Por otro lado, las metas estratégicas del Plan de Mediano Plazo Institucional (PMP) (UNA, 2016) y Plan estratégico de la Vicerrektoría de Investigación, directamente vinculadas con el desarrollo de estas actividades, son las siguientes:

Metas en el PMP 2017 -2021:

- implementar un modelo de vinculación universidad – sociedad que considere las relaciones colaborativas con instituciones de educación superior, organizaciones e otras instituciones y actores nacionales e internacionales, que refuercen el quehacer institucional y genere nuevas oportunidades de desarrollo;

- implementar mecanismos para la innovación de la acción sustantiva, y
- redefinir el modelo de emprendimiento e incubación institucional que apoya los diversos campos de conocimiento y permita la creatividad y la innovación con responsabilidad social.

Metas en el Plan de la Vicerrectoría de Investigación

- desarrollar un modelo de cooperación de la investigación universitaria y sus logros con actores sociales, comunidades, actores productivos y gubernamentales, para el intercambio de saberes y la construcción colectiva de iniciativas;
- implementar una estrategia de comunicación, difusión y divulgación de los resultados de la investigación para mejorar su alcance e impacto, y
- implementar procesos innovadores de gestión de la investigación.

En este contexto, desde el último trimestre del 2016, la Vicerrectoría de Investigación se propuso fortalecer la innovación como componente transversal del quehacer investigativo de la Universidad Nacional y se establecieron recomendaciones puntuales, requeridas para iniciar con una fase temprana de la gestión de la innovación en el 2017. La estrategia está dirigida a diversos actores claves del ámbito universitario y se basa en dos acciones: el diagnóstico del estado de la innovación en la institución y la conceptualización del significado de innovación, para reconocer a los grupos de investigación que la desarrollan y a los demás actores con los que se vinculan, desde el modelo de hélices propuesto por Faulkner y Senker (1994), y más tarde, por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), así como dinamizar esfuerzos articulados con el sector productivo, el gobierno y grupos organizados de la sociedad. De esta manera, se establecen diversas temáticas para desarrollar con personas investigadoras, que permitan incorporar la innovación en las etapas del ciclo de vida de los proyectos de investigación y algunos mecanismos de sensibilización con personas en puestos directivos para redireccionar las formas de gestión que favorezcan el desarrollo de este tipo de proyectos académicos. y su línea de base concluyó la necesidad de generar capacidades en las asesoras académicas de esta estructura organizativa.

1. Breve contextualización

La cultura de innovación ha tenido un desarrollo muy desigual en América Latina; solamente, pocos países de la región han logrado dinamizar de forma permanente este proceso. Según el reporte 2019 del Índice Global de Innovación (GII) (Cornell University, 2019) 5 países latinoamericanos superan por poco la media mundial de innovación, siendo Chile, Perú, Colombia, México y Brasil (p.xxxiv). Si bien esta dinámica se muestra impulsada, fundamentalmente, desde las universidades, también se evidencia la casi inexistencia o participación de redes internacionales de colaboración en ciencia y tecnología por parte de los países de la región (p.xxxvi).

Es en el reporte del 2017 (Cornell University, 2017), donde se evidencia que “para las regiones Latinoamérica y el Caribe se requiere mejorar los resultados en innovación y resolver la falta de inversión y dispersión de sus esfuerzos” (p. 176). Tomado de los mismos informes, Costa Rica continúa siendo uno de los países de la región con potencial para la innovación, por sus rendimientos medios, y se recomienda el diseño y fortalecimiento de políticas de innovación y de propiedad intelectual estratégicas, creativas e inteligentes, así como incrementar la capacidad de innovación local; generar una mayor atracción de inversión extranjera directa; atraer y retener talento; así como coordinar los sistemas locales y regionales de inversión y cooperación en materia de I+D.

Costa Rica intenta, desde el 2015, su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) por lo que existen varios estudios evaluativos realizados por dicho organismos entorno a diferentes aspectos de la vida económica del país. En el diagnóstico del 2018, se consideró que “la promoción a la innovación es una de las debilidades del país por el débil financiamiento en investigación y la falta de mecanismos eficaces para el fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación” (OCEDE, 2018, pp.166-167).

Varias instituciones costarricenses apoyan, tímidamente, la gestión de la innovación y la transferencia científica y tecnológica, así como la generación y transferencia de nuevo conocimiento. Así, por ejemplo, el Consejo Nacional para Investigaciones Científica y Tecnológicas (CONICIT) lo hace mediante el financiamiento a la investigación, la formación de recursos humanos especializados y la asesoría e información científica y tecnológica. Existen recursos establecidos en la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y

Tecnológico (N°7169), para que esta institución otorgue incentivos a centros de investigación e instituciones públicas que desarrollen programas de innovación, desarrollo y transferencia de tecnología, con proyectos apropiados para el desarrollo de las diferentes regiones del país. El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), a través de su estructura organizativa funcional especializada en PYMES, atiende las áreas de desarrollo en comercialización, capacitación y asistencia técnica; financiamiento; información; desarrollo sostenible; innovación tecnológica y cooperación internacional. Por su parte, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) con el Programa de Innovación y Capital Humano para la Competitividad (PINN), busca el fortalecimiento de las capacidades en innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Aun así, todas estas instituciones tienen fondos limitados para la ejecución de programas de incentivos o para financiar iniciativas y hay un énfasis en la capacitación de talento humano. Siguen siendo las Instituciones de Educación Superior públicas que pueden desarrollar una investigación e innovación que impacte el desarrollo del país, dentro del marco del bienestar de la población, como es el caso de la UNA.

En agosto del 2015, la Universidad Nacional inicia un proceso de transformación y reestructuración funcional importante, pues entra en vigor un nuevo Estatuto Orgánico. Esto dio paso a un rediseño de la estructura organizativa, favoreciéndose el análisis, evaluación y diseño de medidas de mejoramiento de la gestión, especialmente, para enmarcar procesos permanentes como el de la gestión de la innovación. Es así como la Vicerrectoría de Organización crea tres unidades matriciales para su dinamización; una de ellas, fue la Unidad Matricial de Calidad e Innovación, como una oportunidad para contar con un direccionamiento estratégico hacia la innovación desde diferentes perspectivas, en las investigaciones universitarias.

Esta Vicerrectoría plantea en su misión ser “la unidad organizacional rectora de la investigación en la Universidad Nacional que, mediante la gestión académica promueve una cultura de calidad, de evaluación e innovación para generar, articular, sistematizar y movilizar conocimientos que contribuyen al desarrollo sustentable.” (VI, Plan Estratégico 2017-2021). El reconocimiento de la innovación, como uno de los ejes para la gestión de la investigación universitaria, para enfocar las dimensiones relevantes que afectan el desarrollo organizacional y los procesos en la creación de nuevos modelos de gestión, específicamente, el de innovación.

Una estrategia de este tipo debe de verse en dos vías; la primera, relacionada con la transversalización de la innovación en los procesos de gestión de la investigación que realiza esta vicerrectoría (ámbito interno); mientras que la segunda, es la definición de procesos, acciones y directrices que impulsen la Cultura de Innovación en el quehacer investigativo de la Universidad y que sea sostenible en el tiempo (ámbito externo).

Para lograr esta meta, la estrategia que se diseñó incluye un tema normativo, para contar con el respaldo institucional de impulso a la innovación; una etapa diagnóstica, que concluyó a inicios del 2020 y permite visualizar las necesidades de impulso a la innovación en el contexto de la UNA y, un componente de capacitación, que permita desarrollar la cultura académica innovadora.

Este componente de capacitación considera tres poblaciones con características diferentes. Una, son las personas investigadoras, que se aspira que incorporen la innovación en cada una de las etapas del ciclo de vida de sus proyectos. Otra población son las personas tomadoras de decisión del nivel de decanaturas y direcciones de las unidades académicas, pues son ellas las que apoyan y evalúan el quehacer académico. Por último, está el fortalecer las capacidades de gestión en innovación del equipo de trabajo de la Vicerrectoría de Investigación, por ser el encargado de promover y dinamizar el aprendizaje e interacción entre personas investigadoras de la UNA, los sectores económicos y con las organizaciones sociales mediante las actividades propias de la investigación científica, innovación tecnológica e innovación social.

Las acciones de capacitación se realizaron desde dos puntos de partida: la primera, consistió en la participación de cursos y a partir de estos, se logra una revisión bibliográfica que permitió a la Vicerrectoría de Investigación conceptualizar la innovación para la UNA y a partir de ello, direccionar qué procesos se debían promover para el segundo punto de partida que es la cultura de innovación en la institución. Paralelamente, se desarrolló una aproximación de la innovación en la investigación en la UNA. Se habla aquí de una aproximación, porque sin tener claro qué íbamos a entender por innovación, era imposible hacer un diagnóstico profundo de la situación.

2. Diagnóstico de la innovación en la Universidad Nacional

La investigación en la UNA se realiza a través de la ejecución de programas, proyectos y actividades académicas (PPAA). Para que una iniciativa de investigación sea reconocida como formalmente inscrita, debe de pasar un proceso de evaluación y de gestión, tanto en su formulación, como en el seguimiento y cierre de la misma, proceso en el que participan representante de las decanaturas, de las direcciones de unidad académica y de las vicerrectorías.

La UNA realiza los procesos de gestión y evaluación de PPAA, mediante criterios de pertinencia, prioridad y calidad, pero sin elementos para reconocer o identificar iniciativas de innovación. A partir de ello, la primera fase del diagnóstico se escogió aquellos PPAA de investigación que utilizan en su título la palabra innovación. Para esto, se tomaron los datos del Sistema de Información Académica (SIA) de la UNA, que registra y actualiza la información de los PPAA, tanto de tipo académico como de cooperación y vinculación externa.

De los 825 PPAA vigentes a julio 2019, solamente 20 utilizan la palabra innovación en su título: 9 de investigación, dos de ellos con presupuesto de vinculación o cooperación externa; 7 son iniciativas integradas, es decir, se definen como proyectos que se visualizan desde varias áreas académicas, incluyendo, la investigación. Terminan la lista 6 iniciativas que corresponden a partes iguales a extensión y docencia. Estos PPAA se relacionaron con el Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, para tener una idea de cuánto se vincula la idea de innovación a la contribución social.

Esta información se complementó con una encuesta elaborada y validada por la Vicerrectoría de Investigación, la cual estaba dirigida a las personas investigadoras responsables de los PPAA identificados en la primera fase del diagnóstico, con preguntas básicas que buscaban conocer la conceptualización de innovación sobre la que se trabaja, el rol de la innovación en el quehacer investigativo, los apoyos que se consideran necesarios para ampliar fortalecer la innovación y cuán innovadores se califican.

Contestaron la misma 15 de los 20 responsables; la mayoría de las respuestas obtenidas definen la innovación como creación de conocimiento de utilidad a

sectores de la sociedad, sin hacer referencia a la materialización en productos tangibles, mejoramiento de otros existentes o bien el desarrollo de nuevos procesos o servicios, que generen cambios en esos sectores.

Un elemento clave obtenido de la encuesta, es que las personas hablan de la necesidad de responder a necesidades de la población y la sociedad, pero solo en tres casos se refieren a la investigación como origen de la búsqueda de esas necesidades, es decir, no logran vincular la creación de conocimiento con su manifestación en resultados aplicables a la solución de esas necesidades.

La mayor inconsistencia se encontró cuando responden sobre los productos de sus PPAA. Así 11 de los 15 responsables consideran que la generación de nuevo conocimiento es altamente innovador. Pero cuando se revisa qué tipo de productos, bienes o servicios se derivan de estos; la mayoría, son de carácter académico (artículos, ponencias), o bien de proyección universitaria (talleres, publicaciones para poblaciones meta). Si bien estos PPAA tienen un alto contenido de extensión universitaria y de proyección social, como es el caso de muchos proyectos de la UNA, no se visualiza la innovación social como parte de los productos.

Esta fase se consideró preliminar y muy básica; por ello, también se tomó la totalidad de PPAA vigentes al año 2019 y se agruparon aquellos que formularon la obtención de productos innovadores (según la clasificación de productos incluidos en el SIA); el resultado fue de 75 PPAA, donde la mayor parte de productos son: bases de datos o metodologías de trabajo, que podrían no estar vinculados a productos, bienes o servicios tangibles dirigidos a generar cambios en el público meta de cada iniciativa. Si bien hay pocos productos tangibles innovadores, hay un buen número de productos de innovación social, como las mejoras a las capacidades culturales y las puestas en escena de procesos artísticos.

De lo anterior, se dará seguimiento a aquellos PPAA que buscan incidir en la política pública. Otro aspecto relevante, es que de ese grupo de PPAA se declaran 3,473 productos, de los cuales 866 (25%) son de carácter innovador según la clasificación de Frascati, pero que, en detalle más de la mitad (460) son de tipo “Alianzas y Articulaciones” estratégicas.

Es muy posible que un estudio a profundidad y continuo muestre más productos, bienes o servicios innovadores, especialmente, de innovación

social, pero persiste poca claridad en su conceptualización y en cómo hacerla parte de la ejecución y resultados de las iniciativas académicas. En este artículo no se mencionan otras relaciones que se establecieron por no tener relación con la propuesta entorno a las capacitaciones. Pero vale mencionar que se vio la pertinencia respecto al Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También se analizaron indicadores como tiempos completos dedicados, sector de aplicación al que se dirigen, recursos humanos, entre otros.

3. Exploración teórica para definir innovación en la UNA

Como se expuso anteriormente, junto a esa primera aproximación a la situación en la UNA, se realizó una revisión bibliográfica. Entendiendo que la creación de capacidades implica estar claros de la meta a alcanzar, es decir, optar por un ámbito de comprensión del fenómeno ante la diversidad conceptual de “Innovación” (Hauschildt 2004, citado en Dornberger, Suvelza y Bernal, 2013, p.14), se asume el reto de desarrollar una conceptualización propia de la innovación para la UNA.

Existe una tendencia internacional a considerar que la innovación implica organizar el “hacer” desde la apertura constante al cambio. Así se la considera como el desarrollo o la adopción de nuevos conceptos e ideas, o como la explotación exitosa de nuevas ideas (Joseph Schumpeter, 1912). También se ve como “resultado” de un proceso (Dornberger, Suvelza y Bernal, 2013); o bien, la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas (OCDE, 2005); o como el proceso que integra múltiples factores, áreas y dimensiones, lo que implica ciertas complejidades para su gestión, administración e implicados o actores (Dornberger, Suvelza y Bernal, 2013). Y más recientemente, ha emergido un énfasis en la innovación social, como reto para las sociedades y especialmente para la administración pública (Rodríguez, 2008).

Lo que es común a todas estas concepciones es la certeza que las instituciones, organizaciones y empresas no pueden innovar en aislamiento, necesitan de un conjunto de relaciones con otros agentes y de un medio que las acompañe, pero esto no es simple de transmitir (Formichella, 2005).

En el caso de Costa Rica, la legislación brinda algunas definiciones de

innovación, he aquí las cuatro que se consideraron más significativas:

- en la Ley del Consejo Nacional de Innovación (CNI) (Ley 35313-MICITT-MINAE-COMEX, 2012), la innovación, es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios, usos y prácticas destinadas a promover e incrementar la competitividad, calidad y productividad de las empresas, tanto nuevas como existentes, por medio de la investigación y el desarrollo, aplicación de tecnologías de punta y el uso intensivo del conocimiento, con el fin de llevar al mercado, de manera exitosa, nuevas ofertas que satisfagan la demanda de bienes y servicios en el mercado nacional e internacional;
- según el Reglamento del fondo especial para el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (FODEMIPYME) (Decreto No. 34853, 2008), la innovación y cambio tecnológico es todo cambio significativo de una tecnología, producto o procesos (nuevo o mejorado) que tiene demanda y logra incidir en el mercado;
- el Reglamento de Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo (Reglamento No.34901-MEIG-MAG, 2008), dice que la innovación es una idea, producto, herramienta o un método percibido como nuevo, novedoso, que busca provocar un cambio, refiriéndose a todas aquellas actividades relacionadas con la aplicación de tecnología, procedimientos o sistemas de producción o comercialización que incrementan la competitividad y la diferenciación en el mercado, y
- para efectos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, la innovación forma parte de las categorías del ecosistema empresarial, poniéndose énfasis en “la transformación, generación de conocimiento y agregación de valor”. Se considera que requiere la articulación de los sectores pública, privado y académico, en un ambiente creativo y basado en los conocimientos científicos, tecnológicos. (MEIC, 2019, p.11)

Como se observa, las definiciones coinciden con la inserción en el mercado, la generación de valor económico y/o valor social a partir de ellas; igualmente, hay mención a la creación de conocimiento y a la articulación de los diferentes sectores sociales.

Con la revisión literaria y sistematización empírica de la situación de la innovación en la UNA, se propone UNA- definición de innovación en los siguientes términos: “la innovación es la búsqueda permanente de nuevas técnicas y formas de gestión, mediante el proceso creativo para obtener resultados pertinentes y de calidad, cuyo fin es la transformación social y económica”.

4. Creación de capacidades

Personal académico de la Vicerrectoría de Investigación

De las tres poblaciones meta en la primera etapa de creación de capacidades en innovación, se consideró que el grupo por el que se debía iniciar era el del personal de la Vicerrectoría, específicamente, quienes cumplen funciones académicas como asesoras de investigación. La Vicerrectoría, desde hace muchos años, apostó en la diversificación del personal académico asesor; así encontramos personas que vienen de las ciencias sociales, las ciencias exactas y naturales y las artes, y como todo personal académico de la UNA, cuentan con un grado académico mínimo de maestría.

Este es un equipo con experiencia de más de diez años en la gestión de la investigación, los cuales ahora requiere adquirir nuevas capacidades para la gestión de la innovación; para ello, se consideró priorizar los siguientes componentes de la cultura de innovación:

- i) la innovación como dinamizadora de la investigación aplicada, se participó en el programa de formación de gestores de innovación del MICITT, que actualmente han finalizado cinco asesoras de proyecto;
- ii) el rol de las Universidades en los ecosistemas de innovación se participó en el programa de formación de gestores de ambientes de innovación, en donde dos asesoras desarrollaron un modelo para la gestión de una incubadora de proyectos de innovación social;
- iii) la evaluación de resultados e impactos de investigación, pues parte de los procesos esenciales en la consolidación de la innovación como forma de dinamizar la investigación y la academia es su medición y evaluación para la mejora continua, y

iv) la generación de alianzas tanto internas para la constitución de redes de colaboración académica y con sectores productivos, que será lo que dará vida a los procesos innovadores en la acción sustantiva de la Universidad.

Este proceso de creación de capacidades ya ha dado varios frutos en propuestas innovadoras para la gestión de los fondos concursables que gestiona esta Vicerrectoría, la implementación de una plataforma para el acceso y análisis de los datos de investigación y la creación de un UNALab, para favorecer el vínculo de la UNA con los sectores público y privados desde los PPAA.

Personas directivas en decanaturas y unidades académicas

Este es el grupo que presenta mayor complejidad a la hora de diseñar un proceso de creación de capacidades. En el caso de la UNA, todos estos puestos están ocupados por académicos y académicas universitarios elegidas en elecciones cada 5 años, por lo que constantemente hay nuevas autoridades con una amplia variedad de experiencia y producción en investigación, extensión y docencia. Además, la dinámica de sus funciones hace muy difícil agruparlos a todos y todas en cursos o talleres.

La propuesta para este grupo se centra en la sensibilización a la importancia y conveniencia de fomentar la innovación en el quehacer académico. Es necesario que estas personas creen capacidades en gestión de la innovación, en el diseño de modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos, en planificación y gestión de la ciencia, tecnología e innovación desde un nivel macro (políticas de país) hasta el nivel micro (portafolio de proyectos).

Las acciones que se ha impulsado en este sentido son individualizadas, a través de la relación que cada una de las asesoras de la Vicerrectoría tiene con las autoridades universitarias a nivel de decanaturas, vice-decanaturas, direcciones y subdirecciones de unidades académicas. Es importante agregar que parte de las tareas anuales de las asesoras académicas es participar en los procesos de evaluación de nuevas formulaciones y de informes finales de PPAA, lo que se realiza en asesorías puntuales a directivos y fundamentalmente en sesiones de análisis y abre la oportunidad para introducir el tema de la innovación en la investigación y reflexionar sobre las formas de promoverla y gestionarla.

Dadas las características del personal directivo académico de la UNA, el impulso a la sensibilización y creación de capacidades en innovación se debe realizar desde la apertura de espacios de discusión y reflexión, donde se compartan experiencias e intercambien estrategias que hayan implementado en el fomento de la innovación y los términos antes mencionados.

Este proceso más personalizado ya ha dado como resultado que una de las asesoras participe en el grupo de trabajo del programa de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar que busca fomentar el desarrollo de una cultura de emprendimiento e innovación entre el estudiantado y el personal académico, articulando la generación de conocimiento y el fomento de emprendimientos dinámicos de triple impacto, relevantes para el desarrollo económico, social y ambiental del país.

Una alternativa que hasta ahora no se ha explorado por los costos que esta implica, es la formulación de un curso para personal directivo de niveles de decanatura y dirección de unidad académica, en módulos teóricos y prácticos. En esta propuesta deberían participar personas de varias Instituciones de Educación Superior de la región latinoamericana y requeriría involucrar a organismos de cooperación que puedan apoyar con recursos financieros y humanos su realización.

Una experiencia exitosa que puede servir como modelo, es una iniciativa de la cooperación alemana, que a través del DAAD en conjunto con el DIES, busca generar capacidades en investigación, internacionalización y gestión de la investigación en Centroamérica. Lo interesante de esta acción es que basaba los cursos en propuestas concretas de las y los participantes, que a lo largo del proceso capacitación iba cambiando, mejorando hasta tener una propuesta viable para cada contexto y universidad. Algo similar podría hacerse en el tema de innovación.

También una de las asesoras de la Vicerrectoría de Investigación, acompaña el proceso de diseño de un FabLab con el decano de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales con la participación de investigadores del Departamento de Física de la UNA.

Investigadores e investigadoras

Uno de los aspectos que mostró el estudio realizado es la necesidad de crear un lenguaje común en la comunidad universitaria respecto a la innovación y su papel en la pertinencia social de la investigación. Por lo que se ha propuesto el desarrollo de capacitaciones, tanto en grupos disciplinarios, para fortalecer las formas de aplicación particulares que tiene la innovación en esa unidad académica; como en grupos interdisciplinarios, que permitan la retroalimentación y la amplitud de miradas.

En el caso de este grupo la temática a tratar es diversa y como rima el decir popular, “en la variedad está el gusto”. Algunos de los ejes sugeridos son:

- relación entre Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i);
- desarrollo de proyectos científicos con proyección tecnológica e innovadora (C+T+i) ;
- estrategias para vincularse con actores claves de la triple hélice de innovación del país;
- espacios de reflexión sobre cómo establecer una estrategia innovación con sello UNA;
- gestión de la calidad y la innovación en los proyectos;
- propiedad intelectual;
- parque científicos y tecnológicos, y
- sistemas de monitoreo y evaluación y técnicas de prospección.

Para desarrollar estos temas se han invitado a expertos nacionales e internacionales, recomendando la realización de talleres, pues estos son espacios que permiten mayor reflexión en torno a la cómo particularizar los conocimientos creados en otras latitudes o instituciones en lo que se vive y hace en la unidad académica de los y las participantes. Además, se espera contar con la colaboración de los grupos de investigación que ya tienen experiencia en vinculación innovadora con sectores y redes.

Conclusiones

Experimentar académicamente sobre cultura de innovación desde las acciones realizadas implica volver a pensar cómo se formula, se ejecuta, se evalúa y se gestiona la investigación en la UNA. Asumir este reto requiere un clima colaborativo entre funcionarios académicos, administrativos y estudiantes, el reconocimiento y optimización del talento humano y la infraestructura disponible en la UNA, además de una gobernanza de abajo hacia arriba, alineada con la misión y visión de la institución para así contar con una universidad capaz de adaptarse a los cambios de una sociedad en evolución.

Si bien, las primeras etapas de fomento de cultura de innovación en la investigación universitaria fue relevante la creación de nuevas capacidades en los diferentes actores, la tematización se priorizó según el análisis del grupo de profesionales de la Vicerrectoría de Investigación; sin embargo, esto se puede mejorar en la medida que realicen procesos de vigilancia o monitoreo de la gestión del conocimiento para favorecer la innovación en la década siguiente, acompañado de una validación del concepto de innovación a nivel institucional.

Para la UNA, la innovación está muy relacionada con la vinculación con los sectores tradicionalmente vulnerables en el país, por lo que aclarar sobre las dimensiones y alcances de esta en un ecosistema nacional y regional será esencial para lograr realmente una cultura de innovación en la comunidad universitaria.

Referencias bibliográficas

- Consejo Universitario de la Universidad Nacional (2009). Lineamientos para la Gestión de Programas, Proyectos y Actividades. de Costa Rica. Gaceta N°17-2009. Recuperado de <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1793>
- Consejo Universitario de la Universidad Nacional (2019). Reglamento de Rectoría, Rectoría Adjunta y Vicerrectorías. Consejo Universitario. Gaceta N°16-2019. Recuperado de <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/7179>
- Cornell University, INSEAD, and WIPO (2017). The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Recuperado de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Cornell University, INSEAD, and WIPO (2019). The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation (Executive Version). Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/>

userfiles/file/reportpdf/GII%202019-Executive-Web.4.pdf

- Decreto No. 34853. Reglamento al Fondo Especial para el desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME). La Gaceta Digital. No.221. Del 14 de noviembre de 2008, 88 páginas. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/34853.pdf>
- Dornberger, U. Suvelza, A. y Bernal, L. (Ed.). (2012). Gestión de la fase temprana de la innovación. Intelligence 4 innovation en cooperación con International SEPT Program: Alemania. Recuperado de http://www.conoscope.org/fileadmin/user_upload/Downloads/1_Gestion_de_la_Fase_Temprana_de_la_Innovacion.pdf
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
- Faulkner, W. y Senker, J. (1994). Making Sense of Diversity-Public-Private Sector Research Linkage in 3 Technologies. *Research Policy*, 23(6), 673-695. DOI: 10.1016/0048-7333(94)90017-5
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA): Argentina. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48031881.pdf>
- Ley 5182 del 15 de febrero de 1973. Ley de Creación de la Universidad Nacional. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Colección de leyes y decretos, semestre 1, tomo 1, página 289. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=8315&strTipM=TC
- Ley 35313-MICITT-MINAE-COMEX del 5 de junio de 2013. Crea Consejo Nacional de Innovación (CNI), la Comisión Técnica de Innovación Nacional (COTIN) y la Secretaría Técnica de Innovación. Gaceta No.122. Del 25 de junio de 2009. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=65683
- MEIC (2019). Estado del Ecosistema Empresarial en Costa Rica. MEIC: Costa Rica. Recuperado de http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/ecosistema_empresarial.pdf
- OCDE (2018). Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2018. Recuperado de <https://www.oecd.org/economy/surveys/Costa-Rica-2018-Estudios-Economicos-de-la-OCDE.pdf>
- OCDE/Comunidades Europeas (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ªed.). Grupo TRAGSA: España. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

- Reglamento No. 34901-MEIC-MAG. (2008). Reglamento a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo. La Gaceta No.232. Del 1 de diciembre de 2008. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/34901.pdf>
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. CEPAL: Chile. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2536/1/S0800540_es.pdf
- Universidad Nacional (20 de marzo de 2020). UNA Transparente. Sitio web: <https://www.transparencia.una.ac.cr/>
- Universidad Nacional (2016). Plan de Mediano Plazo 2017-2021. UNA GACETA 10-2016. ALCANCE N° 5 al 20 de junio de 2016. De 16 de junio de 2016. Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/7796/PLAN%20DE%20MEDIANO%20PLAZO%202017-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Nacional (2016). Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional. Gaceta Extraordinaria N°03-2016 22 de febrero de 2016. Recuperado de <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/6693>
- Vicerrectoría de Investigación (2019). Plan Estratégico 2017-2021 de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional. No publicado.

SÍNTESIS CURRICULAR AUTORES



Adrián Cánova Herrándiz

Ingeniero Agrónomo. Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Vicedecano de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad de la Isla de la Juventud. Fue Secretario Docente de la Facultad de Ciencias Técnicas. Ha participado o dirigido proyectos de investigación. Tutor de tesis de diploma y de maestría o especialidad en las áreas del conocimiento de la Agronomía y la Gestión Empresarial. Autor y/o coautor de publicaciones científicas en revistas indexadas y arbitro en algunas de ellas. Ha impartido cursos de postgrado a directivos y productores del territorio vinculados al sector agropecuario y empresarial. Ha recibido varios reconocimientos por su desempeño académico y científico. Ha impartido conferencias fuera del país en la Universidad Autónoma del Estado de México, otorgando el sello de hijo ilustre de la misma.

Alejandro Carbonell Duménigo

Graduado de Maestrías en las temáticas de dirección, comunicación y marketing. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Es director del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez. Experto de la Junta de Acreditación Nacional y ha participado en procesos de acreditación de programas. Profesor de varios programas de doctorado, maestría y diplomados, tanto en Cuba como el extranjero en las temáticas de administración, comunicación, marketing, gestión del conocimiento y la innovación. Consultor de empresas. Ha publicado varios artículos científicos.

Alfredo Méndez Leyva

Licenciado en Educación Física. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Metodólogo Integral de la Vicerrectoría de Formación del Profesional Universidad de Guantánamo. Actualmente Profesor Consultante. Coordinador Núcleo RED-DEES en la UG. Profesor universitario con 43 años de experiencias en la educación superior. Directivo y funcionario en diferentes niveles de dirección. Ha participado e impartido actividades de posgrado

para directivos y reservas. Profesor de Comportamiento Organizacional en el Programa de Maestría en Dirección. Ha participado como experto en la planeación estratégica de la Universidad y en los procesos de autoevaluación institucional. Ha fungido como tutor, oponente y tribunal en eventos y tribunales de categorización y de maestrías. Tiene a su aval varias publicaciones científicas. Ha participado en eventos científicos territoriales, regionales, nacionales e internacionales.

Analia Silva

Licenciada en relaciones laborales. Tecnicatura en gestión de instituciones universitarias del área de la salud. Diplomatura Universitaria en Liderazgo y Coaching Ontológico. Diplomatura Universitaria “Paya Abuelo”. Coordinadora Pedagógica de la Práctica. Facultad de Medicina Universidad del Nordeste, Argentina. Ha recibido varias capacitaciones. Participación en otros Cursos, Jornadas, Simposium y Proyectos de Extensión Universitaria. Fotografía Digital. Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina: coordinación del Equipo técnico

Andrés Ferrer Castillo

Licenciado en Física. Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Ha ocupado diferentes cargos de dirección: Jefe de Departamento de Física, Jefe de Departamento de Dirección Científica Educacional, Decano de la Facultad de Ciencias y la Facultad de Educación en la Universidad de Guantánamo. Ha participado en la elaboración de programas en pregrado y postgrado. Ha publicado en diferentes revistas científicas. Ha investigado en las temáticas sobre la gestión de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior en Cuba. Asesoramiento en Planificación Estratégica en diferentes instituciones cubanas y en la preparación del personal docente. Ha sido reconocido por su labor científica en eventos de Fórum de Ciencias y técnicas. Congresos internacionales de Pedagogía y de la Universidad.

Antonio José Mateus

Máster en Ciencias Históricas. Doctor en Ciencias de la Educación. Ha realizado actividades de superación de postgrado en Instituciones de la Educación Superior en República de Angola y otros países. Fue profesor y jefe del Departamento de Actividades Extraescolares de la Universidad Privada de Angola (UPRA), Luanda, República de Angola. Ha participado en cursos de formación y superación de posgrado en varios países y asistido como delegado y ponente en eventos científicos nacionales e internacionales, y publicado varios artículos científicos, tanto en Angola como en Cuba. Jefe del Departamento Social e Ligación Institucional do Gabinete Técnico de la Área Residencial de Camama. Trabajó como Representante de los Estudiantes Angolanos en Cuba, en su condición de jefe del Sector Estudiantil en la Embajada de la República de Angola en este país.

Álvaro Zambrana Molina

Licenciado en Psicología. Especialista en carrera interdisciplinaria de Prevención de Uso Indebido de Drogas; Especialista en Derechos Humanos. Responsable del Departamento de Gestión del Talento Humano / Dirección de Gestión de la Calidad Institucional /Universidad Nacional de Nicaragua – Managua. Docente del Departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas de la UNAN Managua. Director del Departamento de Becas de la UNAN Managua. Responsable de capacitación y selección de personal en la División de Recursos Humanos.

Arasay Padrón Álvarez

Licenciada en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular. Investigadora del Centro de Referencia para la Enseñanza de Avanzada de la Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” (Cujae). Dirige Ciencia y Técnica y el Consejo Científico del CREA. Coordinadora del Doctorado en Educación Superior (CREA) y el Comité Doctoral del mismo. Miembro del Consejo Científico y de la Comisión de Grado

Científico. Experto de la Comisión de Evaluación Externa en el proceso de Acreditación de Programa Doctoral de la Junta de Acreditación Nacional. Invitada a participar en tres tribunales nacionales de doctorados. Miembro de la Red de Centros de Estudios sobre la Educación Superior y de la RED-DEES. Coordinadora del evento internacional Formación de Ingenieros y Arquitectos en Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Ha dirigido y participado en varios proyectos de investigación nacionales, institucionales, socioculturales e internacionales. Ha participado en numerosos eventos nacionales e internacionales. Es árbitro y ha publicado en numerosas revistas de impacto. Profesora y coordinadora de varias asignaturas y cursos de pregrado, postgrado, diplomados, maestrías y doctorado. Miembro de la Asociación de pedagogos de Cuba y de la Asociación de psicólogos de Cuba.

Dalia Herrera Serrano

Licenciada en Educación en la Especialidad de Ciencias Sociales. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Se ha desempeñado como Decana de la Facultad de Media Superior, Vicedecana de Investigación y Postgrado, Jefa de Departamento Docente y Decana de la Facultad de Profesores Generales Integrales en la Universidad de Ciencias Pedagógicas. Profesora del Departamento de Dirección en Educación. Ha participado en varios proyectos de investigación. Miembro del Tribunal especial para cambios de categorías principales de Profesor Auxiliar y Profesor Titular. Ha participado en eventos nacionales e internacionales e impartido cursos de posgrados en la formación de Máster y doctores en Cuba, Honduras, Venezuela y Colombia.

Daniel González González

Graduado Nivel Superior, especialidad de Matemática. Máster en Educación Avanzada. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Colaborador de Dirección de Organización, Planificación y Archivo del Ministerio de Educación Superior. Miembro del Comité Académico Especialidad de posgrado en Dirección de Instituciones Educativas y del Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias de la Educación. Ha impartido cursos, diplomados, maestrías, doctorados en

Cuba, Bolivia y Venezuela. Ha ocupado responsabilidades como subdirector; director de escuelas primarias; metodólogo municipal, subdirector; director municipal de educación; jefe de los departamentos docentes de Ciencias y de Dirección Científica Educacional. Asesor y miembro del Grupo de planificación de la Secretaría del Consejo de Ministros. Asesor técnico docente del Ministerio de Educación Superior. Ha participado en eventos científicos nacionales e internacionales, con varias publicaciones en libros y revistas científicas. Trabaja actualmente en el Grupo de Coordinación Provincial para la formación doctoral en La Habana.

Dargen Tania Juan Carvajal

Graduada de Ingeniería en Radioelectrónica. Máster de Ciencias la Educación. Doctor en Ciencias Pedagógica. Profesor Titular del Centro de Referencia para la Educación de Avanzada del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Profesor de la Maestría de Pedagogía y de diplomados. Oponente, tribunal y presidente de tribunal en defensas y pre-defensas de tesis de maestrías y doctorados. Ha realizado varias tutorías de aspirantes al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas y Ciencias Técnicas. Autora de investigaciones con publicaciones en revistas científicas y en eventos científicos.

Delia Arrieta Díaz

Máster en Administración de Calidad en la Gestión Pública. Máster en Psicoterapia Gestalt, con distinción de Investigadora Nacional otorgado por CONACYT, Certificación Docente en Administración por ANFECA, Reconocimiento como Perfil deseable PRODEP. Doctorado en Gobierno y Administración Pública. Responsable del Cuerpo Académico Consolidado UJED-CA-101 Gestión y Desarrollo de las Organizaciones. Docente a nivel licenciatura, maestría y doctorado, profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango adscrita a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, México. Ha publicado libros y artículos en revistas indexadas nacionales e internacionales, así como participado como ponente en congresos. Ha sido presidenta del Colegio de Licenciados en Administración de Durango. Coordinadora Regional de Academia ANFECA

de la Zona 3 Centro. Conferencista con diversas temáticas a nivel nacional. Distinguida con el Reconocimiento al Mérito Académico Elizundia Charles.

Dora María Meza Cornavaca

Ingeniero Industrial. Diplomado en Calidad de la Educación Superior, Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior. Máster en Informática Empresarial. Ha sido directivo de empresas productivas y en la docencia universitaria en la Universidad de Managua, ocupando los cargos de Vicerrectora Académica y Rectora. Miembro del Consejo Nacional de Rectores de Nicaragua y la Federación Nacional de Universidades Privadas. Ha participado en foros internacionales sobre estándares de calidad para la educación y en la Asamblea General Regional Centroamericana de la UDUAL. Ha desarrollado su labor investigativa en las redes: RESIRDES, la RED-DEES y COPERIN, en las líneas de gestión universitaria y calidad de la educación. Ha elaborado varias publicaciones en revistas indexadas y participando en conferencias científicas internacionales.

Edianny Carballo Cruz

Licenciada en Turismo. Máster en Gestión Turística. Doctor en Ciencias Económicas. Profesora Titular de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”. Ha publicados una gran cantidad de artículos, libros, capítulos de libros y participado en eventos nacionales e internacionales; trabaja líneas de investigación relacionadas con la innovación, la innovación de productos, los sistemas adaptativos complejos, la gestión de la calidad y el desarrollo local a partir del turismo. Ha impartido varios cursos de pregrado y postgrado relacionados con esta temática, además de participar como investigadora en varios proyectos. Ha recibido premio de la Academia de Ciencias de Cuba como Joven Investigadora.

Elme Carballo Ramos

Doctor en Ciencias Económicas. Director de la Dirección de Calidad de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. Es miembro de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) y experto Gestión Universitaria del Conocimiento para el Desarrollo, con más de 60 publicaciones en revistas de reconocido prestigio y ponencias en eventos nacionales e internacionales, ha obtenido varios reconocimientos. Ha asesorado varias tesis de pregrado, maestrías y doctorados. Ha participado en asesorías y en la impartición de diferentes cursos, relacionados con la gestión del proceso docente educativo, el diseño y evaluación curricular y en gestión de calidad en universidades extranjeras.

Erika Sánchez

Licenciada en Ciencias de la Educación. Especialización en Educación y Nuevas Tecnologías en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Docente Adjunta de Didáctica, perteneciente al Departamento de Humanidades de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura y en Didáctica II de la carrera de Licenciatura y Profesorado en Ciencias de la Educación de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. Es docente de carreras y cursos de posgrado de la Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional de La Rioja y la Universidad Nacional de San Luis. Participa cooperativamente en equipos de investigación en el ámbito universitario. Asesora Pedagógica de la Facultad de Medicina. Miembro de la Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina

Fernando David Valle Meza

Ingeniero en Computación y Telemática. Máster en Dirección de Instituciones Educativas. Postgrado en cableado estructurado y fibra óptica, productividad y reparación de ordenadores y redes. Diplomado por UC Berkeley Extensión en Dirección de Negocios Globales, Dirección de Proyectos, y Dirección y Liderazgo. Experiencia en la docencia universitaria y como directivo en la

Universidad de Managua en los cargos de Director de Biblioteca, Director de Información y Tecnología, Vicerrector General y Rector. Participación como investigador en las redes RESIRDES, RED-DEES y COPERIN, en las líneas de innovación en la gestión y calidad de la educación. Ponente en Conferencias internacionales en Latinoamérica y los Estados Unidos, con varias publicaciones en revistas indexadas.

Franklin Andin Espinoza Alvarado

Licenciado en Contabilidad con Énfasis en Finanzas. Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas. Ejecutivo/Dirección de Gestión de la Calidad Institucional/UNAN-Managua. Encargado de la administración de datos asociados a la plantilla organizacional. Ha ejecutado actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos y elaborado metodologías para las diferentes capacitaciones solicitadas por las instancias académicas y administrativas de la UNAN-Managua.

Gabriela Pino Chacón

Licenciada en Sociología y en Estudios Latinoamericanos. Doctorado en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica. Asesora académica de proyectos de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional, Costa Rica. Profesora de la Escuela de Relaciones Internacionales. Coordinadora de la Unidad Matricial de Calidad e Innovación. Miembro del equipo coordinadora del Plan para Pueblos Indígenas de la UNA. Tiene experiencia en proyectos de responsabilidad social universitaria, integración regional centroamericana, relación universidad-pueblos indígenas y gestión universitaria de la investigación. Es certificada como Gestora de innovación por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Costa Rica.

Geannina Moraga López

Formación en Ciencias Geográficas con énfasis en ordenamiento del territorio. Máster en Gerencia de Proyectos de Desarrollo. Es asesora académica de proyectos de la Vicerrectoría de Investigación en la Universidad Nacional, Costa Rica. Es certificada como Gestora de innovación por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Costa Rica. Experiencia como investigadora en la Escuela de Ciencias Geográficas, el Instituto de Estudios en Sustancias Tóxicas y la Escuela de Biología. Ha publicado en temas de geografía cultural, MiPymes y contaminación en cuerpos de agua.

Gerardo Omar Larroza

Médico Cirujano. Especialista en Oftalmología. Máster en Oftalmología. Máster en Gestión de Políticas Universitarias. Profesor Titular de Práctica Final Obligatoria y Coordinador de la Pasantía Rural obligatoria de la Facultad de Medicina. Universidad Nacional del Nordeste (UNNE - Corrientes- Argentina). Participación como investigador en varios proyectos de investigación en organismos Universitarios Nacionales. Decano de la Facultad de Medicina de la UNNE. Actualmente Rector de la UNNE.

Greter Vallejera Romero

Licenciada en Psicología, Doctor en Ciencias de la Educación en la especialidad Economía de la Educación. Profesora Auxiliar de la Universidad Agraria de La Habana. Docente de pre y postgrado. Se ha desempeñado como directora del Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección y presidenta del Grupo Provincial Mayabeque de la Sociedad de Psicólogos de Cuba. Actualmente ocupa el cargo de Directora de Cuadros de la Universidad.

Héctor Moreno Loera

Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial. Maestro en Ciencias con Especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad, certificado como docente ante ANFECA, Reconocimiento como Perfil deseable PRODEP, Certificación Consultoría General Nivel 5 del CONOCER, Certificación Moderniza SECTUR, Certificación de Competencia en estándar de Consultoría General. Ha publicado artículos en revistas indexadas nacionales e internacionales, libros y capítulos de diferentes temáticas, ha participado en congresos nacionales e internacionales como ponente, con la línea de investigación Gestión de la innovación y calidad para la competitividad en las organizaciones. Docente a nivel licenciatura y maestría, profesor investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango adscrito a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA-UJED), México.

Ideleichy Lombillo Rivero

Máster en Ciencias de la Educación Superior. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular e investigador. Dirige el Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria, perteneciente a la Universidad Agraria de La Habana. Preside el Consejo Científico Ramal de Educación y miembro de la Comisión de Grados Científicos. Experto de la Junta de Acreditación Nacional del Ministerio de Educación Superior, Cuba Coordinada el Grupo de la RED-DEES en la UNAH. Miembro de comités científicos evaluadores de diferentes revistas nacionales e internacionales. Ha publicado artículos en las áreas de Gestión universitaria, Tecnología y Comunicación Educativa en revistas indexadas en importantes bases de datos nacionales y extranjeras.

Inés María Pérez Benítez

Licenciada en Educación, especialidad Geografía. Máster en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Labora en la Dirección de Organización, Planificación y Calidad de la Universidad de Matanzas. Autora de varios artículos científicos en libros y revistas y ha socializado sus resultados investigativos en eventos científicos. Secretaria del Programa de especialidad SIAL.

Isaías Hernández Sánchez

Licenciado en Ciencias de la Educación con mención en Química. Máster en Pedagogía con mención en Docencia Universitaria. UNAN-Managua. Director/Dirección de Gestión de la Calidad/UNAN-Managua. UNAN-Managua. Formación en estudios de posgrado del Programa Integral de Posgrado en Evaluación-Planeación Universitaria. Docente de la Facultad de Educación e Idiomas en asignaturas de grado. Docente en programas de posgrado en cursos de evaluación educativa y liderazgo. Coordinador académico del Diplomado en Calidad Universitaria con énfasis en Autoevaluación Institucional. Modalidad virtual. Facilitador en equipo de capacitación sobre el fortalecimiento de la identidad institucional y capacidades de liderazgo. Miembro del equipo coordinador del curso “Gestión Administrativa y Financiera de los Gobiernos Locales. Miembro del equipo técnico de evaluación institucional y planificación de la UNAN-Managua.

Jaime López Lowery

Licenciado en Derecho. Máster en Gestión y Administración Pública del área de Estudios de Ciencias Políticas y Gestión Pública del Departamento de Derecho de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, Reino de España. Maestría en Prevención de riesgo laboral en el Instituto Sindical del Trabajo, Ambiente y Salud en coordinación con la Universidad de Sevilla, España. Estudios avanzados en materia de prevención de riesgo laboral, ergonómico y psicosocial. Vicerrector General de la Universidad Autónoma Nacional

de Nicaragua – Managua - Managua. Ha impartido docencia universitaria en asignaturas de grado y programas de posgrado en cursos de liderazgo. Colaborador del plan de capacitación a Asistentes de Rectoría, Decanatos y Secretarías Ejecutivas. Miembro del equipo coordinador del curso “Gestión Administrativa y Financiera de los Gobiernos Locales”. Fue miembro del Equipo de Coordinación General del Proyecto de Superación Profesional, impulsado por la UNAN - Managua y el MINED con la cooperación y colaboración del CNU y el Gobierno de Nicaragua. Facilitador en equipo de capacitación sobre el fortalecimiento de la identidad institucional y capacidades de liderazgo en la UNAN-Managua.

Jorge Enrique Carbonell Pérez

Licenciado en Educación en la Especialidad de Matemática. Máster en Educación Avanzada. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Se ha desempeñado como jefe del Departamento de Dirección y metodólogo de la Dirección General de Economía y Finanzas. Profesor y tutor en varias universidades latinoamericanas. Es autor de artículos y libros sobre temáticas de la dirección y ha participado como ponente en varios eventos, talleres y seminarios nacionales e internacionales. Es miembro de los comités académicos de varios programas de maestría y doctorado. Miembro de la comisión de grado científico.

Jorge Juan Domínguez Menéndez

Licenciado en Historia. Máster en Educación Superior. Doctor en Ciencias de la Educación. Cursó estudios sobre Dirección Estratégica Universidad de La Habana (UH); diplomados sobre Gerencia pública y empresarial; Marketing; Motivación y comunicación institucional; Internacionalización. Fue profesor de la Facultad de Filosofía-Historia. Investigador del Centro de Estudios sobre los Estados Unidos, profesor e investigador del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (UH), y coordinador de su maestría y miembro del Comité Editorial de su revista. Profesor invitado de varias universidades latinoamericanas. Fue Secretario Ejecutivo de la RED-

DEES. Realizó investigaciones, participó en eventos internacionales y ha publicados artículos y libros sobre diversas temáticas. Fungió como director de una Sede Universitaria y Vicerrector (UH). Ocupó el cargo de Director General de una Sede de UNIANDES-Ecuador. Actualmente labora en el CEPES de la Universidad de La Habana.

José Camilo Valdivia Cruz

Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Es docente del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Cuba. Coordinador de la Maestría en Dirección y del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Imparte docencia de pregrado y posgrado en temas relacionados con la Administración General y Estratégica, la Consultoría de Empresas y la toma de decisiones mediante los sistemas de información geográfica. Profesor de la Maestría de Dirección en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Cumplió misión de colaboración técnica en la República de Sudáfrica. Ha participado en diversos eventos nacionales e internacionales relacionados con la gestión empresarial y la gestión del hábitat.

José Luis Almuñás Rivero

Ingeniero Químico. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular y Profesor Emérito de la Universidad de La Habana. Asesor en los Ministerios de Educación y de Educación Superior de Cuba, en universidades cubanas y otros países. Fue presidente del Consejo Científico del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana. Profesor de postgrado en universidades cubanas y de otros países (Nicaragua, Ecuador, Venezuela, México, Bolivia, Uruguay, Argentina, Honduras y El Salvador). Ha participado como ponente en eventos nacionales e internacionales. Autor o coautor de libros, monografías y artículos en revistas nacionales y extranjeras. Ha brindado asesorías sobre temas de gestión universitaria en Cuba y en el extranjero. Ha obtenido varios premios y reconocimientos científicos que

otorga la Universidad de La Habana, el Ministerio de Educación Superior y la Academia de Ciencias de Cuba. Es Coordinador General de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior.

José María Passarini Delpratto

Veterinario. Magister en Enseñanza Universitaria. Profesor Agregado. Doctor en Ciencias de la Educación. Categorizado en el Sistema Nacional de Investigadores de Uruguay. Fue Coordinador del Departamento de Educación Veterinaria de la Universidad de la República. Es actualmente director del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de la República y presidente de la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación. Ha publicado una gran cantidad de artículo y presentado ponencias en eventos nacionales e internacionales. Ha impartido varios cursos de posgrado nacionales y en universidades extranjeras. Secretario Ejecutivo de la Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior.

José Roberto Capó Pérez

Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Emérito y Profesor Titular de la Universidad Agraria de La Habana. Miembro del Comité Académico de la Maestría en Dirección de la UNAH. Miembro del Tribunal permanente para el otorgamiento del Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación de la República de Cuba. Ha dirigido la elaboración de indicadores y normativas para la planificación, organización y control del proceso docente en la UNAH. Es líder científico de la línea

José Ramón Castellanos Castillo

Ingeniero Industrial. Diplomado en Gestión Universitaria. Doctor en Ciencias Técnicas, con treinta y ocho años de experiencia en la docencia universitaria y consultoría en gestión y dirección de organizaciones. Miembro del claustro del programa doctoral en Ciencias Económicas y del Tribunal Nacional de

Economía Aplicada. Profesor de las Maestrías en Dirección, Contabilidad Gerencial, Administración de Negocios e Ingeniería Industrial. Ha tutorado tesis doctorales y de maestrías en temas gerenciales. Se ha desempeñado como directivo en Instituciones de Educación Superior de Cuba. Profesor invitado en universidades de México, Colombia, Perú y Nicaragua. Participa en el Programa Internacional de Intercambio de expertos Cuba Unión Europea y en Proyectos de investigación conjunta con la Universidad de Managua en los marcos de la REDDEES. Realizó estancias en las universidades de Alicante, Oviedo y el ESADE en España. Ha publicado varios resultados de investigación en revistas indexadas y participado en eventos internacionales.

Juan Gutiérrez García

Licenciado en Pedagogía. Máster en Ciencias de la educación. Doctor en Ciencias de la Educación. Estudios de posgrado en Planeación, Evaluación y Gestión educativas. Docente-investigador en la Benemérita Escuela Nacional de Maestros y en el Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado. Experto en planeación, evaluación y gestión educativas. Integrante de la Comisión de Pares Académicos Externos de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. Dictaminador Invitado por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Miembro de la Academia Nacional del Magisterio de la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística. Miembro del Consejo Mexicano de Educación Internacional para la Integración y Desarrollo de las Naciones. Miembro de la RED-DEES. Docente de licenciatura, maestría y doctorado en instituciones públicas y privadas. Tutor de tesis de titulación en licenciatura, maestría y doctorado. Autor de artículos en publicaciones nacionales e internacionales en los campos de gestión, planeación y evaluación educativas. Coautor de libros en los campos de la planeación, evaluación y gestión educativas. Ha presentado ponencias en eventos académicos nacionales e internacionales. Conferencista en congresos y foros nacionales e internacionales. Ha participado como evaluador en procesos de acreditación de instituciones de educación superior y programas de licenciatura, maestría y doctorado. Ha obtenido reconocimientos al mérito docente nacionales y actualmente el de perfil PRODEP.

Juan Pablo Díaz

Máster en Psicobiología y Neurociencia Cognitiva. Profesor en Ciencias de la Educación. Diplomado Superior en Enseñanza de las Ciencias. Desempeño de actividades académicas de grado y posgrado en la Facultad de Humanidades y Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste. Participación en varios proyectos de investigación en organismos universitarios nacionales. Acompañamiento en la formación de recursos humanos a adscriptos de grado, becarios de investigación de pregrado y tesista de posgrado.

Judith Galarza López

Doctora en Medicina. Especialista de Segundo Grado en Medicina General Integral. Máster en Ciencias de la Educación Superior (Mención Gestión Universitaria). Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular de la Universidad de La Habana. Actualmente, es Coordinadora de la carrera de Medicina de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador. Fue profesora de varias asignaturas de la Maestría en Ciencias de la Educación Superior del CEPES. Ha impartido diversos cursos y talleres en Cuba y en el extranjero (Ecuador, Perú, México, Bolivia, Uruguay, Argentina, Honduras y El Salvador) sobre temas relacionados con la gestión universitaria. Ha participado en eventos nacionales e internacionales y publicado libros, monografías y artículos sobre temáticas universitarias en revistas nacionales y extranjeras. Ha brindado asesorías sobre temas de gestión universitaria en Cuba y en el extranjero y obtenido varios premios y reconocimientos nacionales por los resultados científicos alcanzados otorgados por la Universidad de La Habana, el Ministerio de Educación Superior y la Academia de Ciencias de Cuba. Fue miembro del Comité Doctoral y del Consejo Científico del CEPES. Se desempeña desde su fundación en el 2009 como Secretaria Académica de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES).

Julio César Galano Villanueva

Licenciado en Educación en la especialidad de Geografía. Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistema Educativos. Profesor Auxiliar. Fue jefe del Departamento de Ciencias Naturales de la actual Facultad de Educación en Ciencias Naturales y Exactas de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Actualmente es metodólogo de la Dirección de Relaciones Internacionales en la propia Institución. Es autor de varios artículos sobre temáticas vinculadas al control estratégico en la gestión que han sido publicados en las Revista Varona, Órbita Científica y por Ediciones Cubanas. Ha participado como ponente en varios eventos, talleres y seminarios nacionales e internacionales.

Leonardo Cruz Cabrera

Licenciado en Educación en la Especialidad Física y Astronomía. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular de la Universidad de la Isla de la Juventud. Tutor de tesis de diploma y de maestría en las áreas del conocimiento de la Educación y la Gestión Empresarial. Autor y/o coautor de publicaciones científicas en revistas indexadas. Ha socializado sus resultados en capítulos de libros. Ha participado o dirigido proyectos de investigación mostrando resultados satisfactorios en cada uno de ellos. Ha impartido cursos de postgrado a directivos, especialistas y productores del territorio vinculados a la gestión empresarial y fuera del país, con énfasis en universidades mexicanas. Ha recibido varios reconocimientos por su desempeño académico y científico.

Leovigildo Rojas Hernández

Ingeniero Agrónomo. Máster en Pedagogía Profesional. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor A. Pineda Zaldívar, en la que fue profesor, jefe de Dpto. y de carrera de Agronomía y profesor de Dirección, y jefe del Dpto. Fue jefe del Dpto. de Dirección en Educación en la Universidad de Ciencias Pedagógicas

Enrique José Varona. Ha impartido cursos, de posgrados en Cuba, Ecuador, Bolivia, Venezuela y Perú. Ha participado en eventos científicos nacionales e internacionales, tiene varias publicaciones en libros y revistas científicas. Asesora a la dirección de la universidad en planificación y control. Miembro del Comité Académico Especialidad de posgrado en Dirección de Instituciones Educativas y del Doctorado Curricular Colaborativo en Dirección..

Lila Mercedes Almirón

Médica Cirujana. Especialista Certificada en Psiquiatría. Máster en Salud Mental. Director del Departamento Salud Mental. Profesor Titular de Salud Mental y Psiquiatría (Facultad de Medicina, Universidad Nacional del Nordeste – Corrientes- Argentina). Investigador categorizado. Actividad de gestión como Consejera Auxiliar de la Subdirección de Reconocimientos Médicos (Unidad de Organización: Dirección General de Personal dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia de Corrientes).

Lourdes Tarifa Lozano

Licenciada en Educación, especialidad Matemática. Máster en Matemática Numérica. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Es directora de la Dirección de Organización, Planificación y Calidad de la Universidad de Matanzas. Coordinadora del Programa de Maestría en Matemática Educativa. Autora de artículos científicos en libros y revistas. Ha socializados sus resultados investigativos en eventos y tutorado varias tesis de doctorados.

Mailé Salgado Cruz

Ingeniería en Maquinas Computadoras. Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Auxiliar. Jefe de Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas. Miembro del Comité Académico. Profesora de la Maestría en Administración de Empresas. Coordinadora de la Mención Dirección. Docente de diplomados

a dirigentes docentes de escuelas de capacitación y superación. Ha impartido docencia en las pasantías “Gestión y Liderazgo empresarial”. Autora de varias investigaciones con publicaciones en revistas científicas y en eventos científicos. Coordinadora de proyecto institucional referido a la preparación del capital humano.

Manuel Lozano Diéguez

Licenciado en Educación Laboral y Dibujo Técnico. Máster en Educación. Profesor Auxiliar. Profesor Consultante. Profesor asesor y directivo en diferentes niveles de dirección. Ha participado e impartido actividades de posgrado para directivos y reservas de la Universidad y del territorio. Ha participado en el diseño estratégico desde su implementación en las universidades y fungido como tutor, oponente y tribunal en eventos. Ha elaborado artículos y participado en eventos territoriales, regionales, nacionales e internacionales en dirección científica. Ha obtenido varios reconocimientos de diferentes organizaciones e instituciones.

María Leticia Moreno Elizalde

Licenciatura en Lengua y Literatura Inglesa. Máster en Comunicación y Tecnología Educativa. Doctor en Ciencias de la Educación. Certificada en Metodología de la Lengua Inglesa y la Enseñanza del Inglés con Propósitos Específicos por el Consejo Británico y la Universidad de Southampton y Certificada como docente en inglés de negocios internacionales por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Tiene el Reconocimiento como Perfil deseable PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente) por la SEP. Miembro de la Red de Durango de Investigadores Educativos y de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior). Integrante del Cuerpo Académico Consolidado UJED-CA-101 Gestión y Desarrollo de las Organizaciones con la LAGC personal. Docente -investigadora de tiempo completo en la Universidad Juárez del Estado de Durango adscrita a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, México.

Maritza Ondal Polier

Licenciada en Ciencias Biológicas. Especialista en Anatomía y Fisiología del Desarrollo e Higiene Escolar. Máster en Educación. Mención Diseño curricular. Profesora Auxiliar. (Consultante). Fue jefa del Dpto. de Pedagogía General I.S. Pedagógico R. Martínez Villena. Ha ocupado diferentes responsabilidades: Profesora de Pedagogía, Anatomía y Fisiología del Desarrollo e Higiene Escolar, Coordinadora de Grupo, Profesora Principal de Asignatura, Subdirectora Docente Filial Pedagógica, Directora Filial Pedagógica, Asesora Práctica Docente. Jefa Dpto. Biología, Metodóloga de la Vicerrectoría Académica, directora de Premédico, Planta docente de Maestría en Educación Médica de la ELAM. Ha participado en varios eventos de carácter nacional e internacional como ponente y autora de varios trabajos y publicaciones, en folletos, revistas y libros. Hasta el presente ha participado en varias investigaciones y proyectos de investigación. Es miembro de la RED-DEES. Ha obtenido diferentes reconocimientos y distinciones.

Mercedes Martínez Quijano

Licenciada Educación especialidad Física. Máster en Educación Avanzada con Mención en Dirección. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular. Diplomado en Gestión de Administración Pública. Coordinadora del proyecto Teoría y práctica de la actividad de dirección en las instituciones educativas cubanas. Coordinadora del comité académico del doctorado curricular colaborativo. Miembro del comité académico de la maestría en supervisión y del consejo científico y comisión de grado científico. Miembro de la RED-DEES. Colaboradora con la “Red Iberoamericana de Pedagogía. Presidenta de los tribunales de cambio de categoría para las categorías docentes principales de asistente y profesor titular, en el área de la Dirección. Experta en los procesos de evaluación de maestrías. Miembro del grupo de experto del programa ramal del Ministerio de Educación. Decana, jefe de departamento y directora de sedes pedagógicas. Ha participado en eventos nacionales e internacionales.

Norlán Hidalgo Bárcenas

Máster en Didáctica del Español y la Literatura. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular e investigador del Centro de Estudios de Educación Superior Agropecuaria adscrito a la Universidad Agraria de La Habana. Se ha desempeñado como Vicedecano, Decano, Vicerrector. Es Vicerrector Primero de dicha institución. Presidente del Tribunal de categorías docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Coordinador de la Maestría en Desarrollo Comunitario. Ha impartido docencia de pregrado y postgrado en Cuba y a nivel internacional (México, Ecuador y Venezuela). Posee publicaciones en revistas de prestigio. Es miembro del Comité Técnico Evaluador de Maestrías de la República de Cuba. Ha participado en Congresos nacionales e internacionales y recibido varios reconocimientos por su labor docente e investigativa.

Omar Acevedo Mayedo

Licenciado en Educación. Máster en Eficiencia Energética. Profesor Asistente de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”. Sus investigaciones están orientadas a la gestión de la calidad, con particular énfasis, en el diseño de fichas de procesos y procedimientos, la mejora continua, estudios prospectivos y las relaciones interprocesos. Ha publicado artículos y ha participado en eventos científicos nacionales e internacionales. Se desempeña como profesor de la Facultad de Ciencias Técnicas y como especialista de calidad a nivel de Universidad.

Pedro Planes Cumbá

Licenciado en Idioma Ruso. Licenciado en Psicología-Pedagogía. Máster en Ciencia de la Educación Superior. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. Diplomado en Dirección. Actualmente es jefe del Departamento de Dirección de la Universidad de Guantánamo. Ha participado en la elaboración de programas en pregrado y postgrado en las disciplinas de la psicopedagogía y en la ciencia de la dirección. Ha publicado en diferentes revistas científicas e

investigado en varias temáticas sobre la gestión universitaria. Ha desarrollado docencia en varios diplomados. Ha participado como ponente y comisión en los diplomados de Administración Pública y dirección y Gestión Empresarial. Ha sido reconocido por su labor científica en eventos de Fórum de Ciencias y técnicas. Congresos internacionales de Pedagogía y de la Universidad.

Raúl Enrique Fernández Canals

Licenciado en Educación en la especialidad de Marxismo Leninismo-Historia. Especialista de postgrado en Dirección de Instituciones educativas. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar. Se ha desempeñado como Vicerrector de Economía de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Actualmente es Director General de la Dirección económico-financiera de esta misma institución. Es autor de varios artículos sobre temáticas vinculadas a la actividad económica en las Instituciones de Educación Superior, que han generado varias publicaciones. Ha participado como ponente en varios eventos, talleres y seminarios nacionales e internacionales. Es profesor de las maestrías, así como de la Especialidad de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas.

Raúl Urquiaga Rodríguez

Licenciado en Educación, Especialidad Educación Laboral. Máster en Ciencias de la Educación. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular. Ha formado parte del claustro de maestrías, así como tutor, oponente en defensas de tesis de maestrías y doctorado. Es presidente del tribunal de cambio de categoría docente del Departamento de Informática. Ha recibido sistemáticamente cursos de postgrado relacionados con diferentes áreas temáticas. Imparte docencia en la educación médica superior en la Escuela Latinoamericana de Medicina. Es metodólogo del grupo de seguimiento al egresado. Ha ocupado responsabilidades metodológicas y administrativas. Ha dirigido y colaborado en diferentes investigaciones. Es autor de artículos, programas de estudio y manuales para el trabajo docente. Es miembro de la comisión institucional para la acreditación de la Universidad. Ha participado en eventos nacionales e internacionales como ponentes, panelista, miembro de

tribunales, de comité organizador y científico. Es miembro de la RED-DEES de la Institución. Ha obtenido diferentes reconocimientos.

Roberto Arango Hoyos

Licenciado en Educación Rama Mecánica. Máster en Pedagogía Profesional. Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor A. Pineda Zaldívar. Fue profesor en la Educación Técnica y Profesional y ocupó diferentes cargos de dirección. Impartió docencia de pregrado y postgrado y ocupó cargo de Jefe de Departamento, Decano, Vicerrector y asesor en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor A. Pineda Zaldívar. Ha impartido cursos de posgrados como colaborador en Ecuador, México, Brasil, Venezuela y República Dominicana. Profesor y directivo en universidades de Ecuador. Ha publicado resultados investigativos en libros y revistas científicas y participado en eventos nacionales e internacionales dentro y fuera de Cuba.

Rosalina García Chirino

Licenciada de la Especialidad de Español-Literatura. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Actualmente es profesora del Departamento de Dirección en Educación y asesora de la FELEX de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Miembro del Comité Académico y profesora de la Especialidad de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas, del Doctorado de Educación Avanzada y del Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias de la Educación. Ha impartido cursos, conferencias, diplomados, maestrías y doctorados en Cuba y Venezuela. Se desempeñó como directora de Secundaria Básica, metodóloga Integral de Secundaria Básica, entrenadora de cuadros y psicopedagoga. Posee varias publicaciones nacionales e internacionales.

Saily González Perdigón

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Máster en Docencia Superior Agropecuaria. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Auxiliar e investigadora del Centro de Estudios de Educación Superior Agropecuaria adscrito a la Universidad Agraria de La Habana. Se ha desempeñado como vicedecana, Directora de Recursos Humanos, Directora de Cuadros, Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en dicha institución. Fue miembro del Tribunal de categorías docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y presidió el Consejo Científico de dicha Facultad. Actualmente, es Directora de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ha impartido docencia de pregrado y postgrado en Cuba y a nivel internacional. Ha cursado estudios de postgrado relacionados con la gestión en varios países. Es miembro de la coordinación nacional del Proyecto de Intercambio de Expertos Cuba - Unión Europea.

Sergio Hipólito Alonso Rodríguez

Licenciado en Educación, especialidad Historia y Ciencias Sociales. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Especialista de posgrado en Dirección de Instituciones Educativas del Ministerio de Educación (Mined). Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Asesoró al Consejo de Dirección del Mined en los procesos de reestructuración organizacional, dirección y planificación estratégicas, dirección por objetivos y planificación corriente. Es autor del Modelo del sistema de dirección institucional y del Sistema de trabajo que se aplica en todos los niveles del Mined. Se desempeñó como profesor y jefe del departamento docente de la Facultad de Superación de Cuadros Fulgencio Oroz Gómez de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Actualmente es Profesor Titular del Departamento de Dirección en Educación de dicha universidad y el coordinador académico de la Especialidad de posgrado en Dirección de instituciones educativas.

Sergio José Sánchez Cabrera

Licenciatura en Educación, especialidad Inglés. Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. Profesor Auxiliar. Es Decano de la Facultad de Educación en Lenguas Extranjeras de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Líneas de investigación: Dirección Educativa. Profesor del curso de posgrado. Ha publicado artículos y participado en eventos científicos.

Silvia Josefa García

Licenciada en Obstetricia. Licenciada en Enfermería. Especialista en Desarrollo Social Magíster en Gestión de la Salud Pública con orientaciones en Prácticas Preventivas Categoría II como investigador. Profesor titular por concurso en Enfermería del Adulto y Anciano. Codirectora del Postgrado de la Especialidad en Enfermería Cardiológica Integrante de comisiones evaluadoras de actividades científicas, académicas. Docente de cursos, talleres, jornadas y capacitaciones a equipos de salud de la comunidad. Vicedecana (Facultad de Medicina UNNE). Directora y participante de proyectos investigaciones de enfermería y de extensión. Planificación Estratégica de la Facultad de Medicina: coordinación del Equipo técnico

Sampaio Ginga Giengue

Doctor en Ciencias Pedagógicas. Subdirector Pedagógico en las escuelas primarias. Director pedagógico. Director del Colegio de Enseñanza General y Técnico Profesional. Técnico de planificación de la dirección municipal de educación de Luanda. Porta-voz y asesor de comunicación de la Dirección Municipal de Educación de Luanda. Jefe de Repartición de Planificación Estadística y Recursos Humanos del municipio Luanda. Ha participado en eventos internacionales. Tiene artículos publicados en revistas científicas.

Uliser Vecino Rondan

Ingeniero Agrónomo. Maestría en Dirección con la Universidad de Sancti Spíritus. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Es director del Centro de Estudios para el Desarrollo Local y la Innovación de la Universidad de la Isla de la Juventud. Tutor de tesis de diploma y de maestría o especialidad en las áreas del conocimiento de la Agronomía y la Gestión Empresarial. Autor y/o coautor de publicaciones científicas en revistas indexadas. Ha socializado sus resultados en capítulos de libros. Ha participado o dirigido proyectos de investigación mostrando resultados satisfactorios en cada uno de ellos. Ha impartido cursos de postgrado a directivos, especialistas y productores del territorio vinculados al sector agropecuario y empresarial y fuera del país, con énfasis en universidades mexicanas y colombianas. Ha recibido varios reconocimientos por su desempeño académico y científico. Ha impartido conferencias fuera del país en la Universidad Autónoma del Estado de México, otorgando el sello de hijo ilustre de la misma.

Yadrián Arnaldo García Pulido

Licenciado en Alimentos. Máster en Administración de Empresas. Doctor en Ciencias Técnicas. Labora en la Dirección de Organización, Planificación y Calidad de la Universidad de Matanzas. Autor de varios artículos científicos en libros y revistas. Ha socializados sus resultados investigativos en eventos.

Yohalis Valdés Roque

Licenciada en Comunicación Social. Doctora en Ciencias Pedagógicas (2020). Profesor Asistente. Forma parte del claustro docente de la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM). Especialista en Ciencias Informática. Profesora Universitaria del Grupo de Seguimiento de los Recursos Humanos del Proyecto ELAM. Responsable del Grupo de Comercialización y Coordinadora del Grupo de Comunicación Institucional. Ha realizado tutorías, recibido e impartido cursos de postgrado en diferentes temáticas, así como conferencias de actualización. Ha participado en varios eventos de carácter nacional e

internacional como ponente y autora de varios trabajos y publicaciones. Ha dirigido y colaborado en diferentes investigaciones y proyectos de investigación. Es miembro de la RED-DEES y de la Asociación de Pedagogos de Cuba. Ha obtenido diferentes reconocimientos.





La profesionalización de los directivos: tarea vital para elevar la calidad de la gestión universitaria

Uno de los rasgos distintivos que tiene cada día mayor presencia en la educación superior es la gestión universitaria. En menos de una década, la preocupación por el mejoramiento constante de la gestión —que antes era irrelevante—, se ha transformado en una cuestión decisiva y crucial para cumplir con los desafíos que enfrenta.

El desarrollo de las universidades exige hoy la destrucción creativa perpetua de los viejos paradigmas, que sustentan los estilos de gestión tradicionales, y no pertinentes en los tiempos actuales. Lo más relevante es desaprender y aprender, adquirir nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos y, olvidar aquellos, que han durado más que su propia importancia.

Por ello, una de las metas importantes a lograr se ha desplazado hacia el aumento de la capacidad de gestionar más eficiente y eficazmente las universidades. Resolver este problema demanda más investigación, más formación, más compromiso de directivos con el mejoramiento de la gestión universitaria.

En este libro de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior, el lector encontrará una gama de artículos con un rico contenido sobre diferentes experiencias institucionales y nacionales en el ámbito de la formación de directivos universitarios, que abren un conjunto de caminos para reflexionar y profundizar en uno de los temas de gran relevancia actual para la educación superior de América Latina y el Caribe.



ISBN 978-99964-970-8-7



9 789996 149708

ISBN 978-99964-970-9-4



9 789996 149709