

LA FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DOCENTES UNIVERSITARIOS: ALTERNATIVA PARA SU MEJORAMIENTO PROFESIONAL

LA FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

AUTORES: Buenaventura Lázaro Castells Gil¹

Pedro Planes Cumbá²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: blcastellsg@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 19/08/2018

Fecha de aceptación: 30/09/2018

RESUMEN

El proceso de transformaciones económicas y sociales que acomete Cuba, impone desafíos a todos los sectores de la sociedad, especialmente a la educación y particularmente a la Educación Superior, pues son las universidades, junto a otras instituciones, las encargadas de brindar respuesta científico-profesionales a las demandas que plantea el desarrollo de cada territorio. En la actualidad, no es posible un desarrollo exitoso de las universidades al margen de la formación continua y permanente de los directivos que tienen la responsabilidad de asegurar con su actuación el cumplimiento de su encargo social en la formación de profesionales competentes. Con este propósito, dentro de las estructuras de las Instituciones de la Educación Superior, se identifican como principales conductores para alcanzar la visión estratégica planteada; a los jefes de departamentos docentes; tales razones exigen una permanente actualización de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores en la administración de los procesos universitarios a partir de los avances que se logran en la ciencia, la tecnología y la sociedad en su conjunto, para responder a este reto como consecuencia de la integración de las universidades cubanas. Es por ello que el desarrollo de un modelo de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes, adquiere singular importancia encaminada a la formación progresiva e integral de estos directivos.

PALABRAS CLAVE: gestión; formación permanente; gestión de la formación permanente

THE PERMANENT TRAINING OF THE HEADS OF UNIVERSITY EDUCATIONAL DEPARTMENTS TO IMPROVE THEIR PROFESSIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

¹ Doctor en Ciencias Pedagógicas, se desempeña como Jefe de Departamento de Organización y Planificación y Profesor del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Cuba.

² Máster en Ciencias de la Educación Superior, profesor del Departamento de dirección y superación de cuadros de la Universidad de Guantánamo

The process of economics and social transformations undertaken by Cuba imposes challenges on all sectors of society, especially on education and particularly on Higher Education, since universities, together with other institutions, are responsible for providing scientific-professional response to the demands posed by the development of each territory. At present, the successful development of universities is not possible without the continuous and permanent training of managers who have the responsibility to ensure with their performance the fulfillment of their social mandate in the training of competent professionals. With this purpose, within the structures of Higher Education Institutions, they are identified as the main drivers to achieve the strategic vision proposed; to the heads of teaching departments; such reasons require a permanent updating of the knowledge, skills, aptitudes and values in the administration of the university processes based on the advances that are achieved in science, technology and society as a whole, in order to respond to this challenge as a consequence of the integration of Cuban universities. That is why the development of a management model of permanent training of the heads of teaching departments, acquires singular importance aimed at the progressive and comprehensive training of these managers.

KEYWORDS: management; permanent training; head of university teaching department; improvement of professional performance

INTRODUCCIÓN

Los numerosos desafíos impuestos a la Educación Superior por la sociedad, la ha convertido en un instrumento indispensable para el progreso de la humanidad; su propia evolución e impacto en el desarrollo científico-técnico, sitúa a las Instituciones de Educación Superior con mayores responsabilidades en cada etapa histórica.

La posición asumida por este tipo de institución, en los diferentes contextos sociales, ha exigido el tránsito hacia estructuras más complejas, transformación de la gestión universitaria para lograr un mejor funcionamiento y por consecuencia una mayor preparación del personal que conduce los diferentes procesos universitarios.

La introducción del departamento docente en la estructura de las universidades y su consideración como unidad académica básica constituye un aporte a la organización de las universidades a nivel mundial. . “El departamento es el nivel básico de dirección de la facultad, del instituto, del colegio o del centro universitario municipal al frente del cual se encuentra su jefe como autoridad máxima.”³

³ Ministerio de Educación Superior, (2018). Reglamento de trabajo docente y metodológico de la Educación Superior. Resolución 2/2018, artículo 45. GOC-2017-460-O25. (p. 647).

Desde el punto de vista estructural el departamento docente es donde se viabilizan los procesos que se desarrollan en la universidad, por tanto, el jefe de departamento docente como directivo académico debe ser un educador con experiencia científica y pedagógica, en el que se conjuguen la madurez ideológica, la amplitud de conocimientos, el prestigio, autoridad, cualidades, actitudes y habilidades directivas para el desempeño eficiente del cargo.

El Ministerio de Educación Superior, y en general la Educación Superior Cubana, siempre ha priorizado la formación de su personal, el desarrollo de sus competencias y en especial, de sus directivos, sin embargo Alpízar (2004) considera que a pesar de ello "... aún la gestión de la formación y desarrollo de los directivos académicos no ha logrado el nivel de efectividad, acorde a los retos que la sociedad le impone." (p. 3)

El interés por asegurar el valor social de la institución universitaria, conlleva a los jefes de departamentos docentes universitarios, a una permanente actualización de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, para el mejoramiento de su actividad profesional de dirección y a una constante elevación de su nivel científico y profesional para cumplir con el rol a él asignado.

La dirección de la formación y superación de directivos ha sido valorada por múltiples investigadores entre los cuales se pueden mencionar: Castro (1997), Linares (2000), Zabalza (2000), Valiente (2001), García (2001), Pérez (2003), Columbié (2004), Cardona (2004), Alpízar (2004), Manes (2005); Montequín (2005), González (2007), Martínez y Gómez (2006), García (2009) y, Bermúdez (2012).

En este artículo se exponen los resultados de una investigación, dirigida a la búsqueda de la solución de un problema científico relacionado con las insuficiencias en la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

El trabajo que se presenta tuvo como objetivo: diseñar un modelo teórico de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios, a partir del establecimiento de una estructura integrada por subsistemas y componentes de forma tal que se evidencien las relaciones que se establecen entre ellos y revelar las nuevas cualidades que surgen de sus interrelaciones.

DESARROLLO

En las concepciones teóricas relativas a la gestión de recursos humanos, las propuestas y aportes más comunes se refieren a la formación y desarrollo como procesos asumidos en muchos modelos. El estudio de la prolifera bibliografía sobre gestión de recursos humanos, centrada en el mundo empresarial, confirma lo anteriormente expresado.

En el sector universitario, lo más frecuente que se encuentra en la literatura cubana y extranjera especializada es el planteamiento de resultados de investigaciones sobre determinados procesos del sistema de gestión de recursos humanos académicos,

entre los que se encuentra la formación. La formación de directivos puede ser considerado como un proceso específico de este sistema.

Valiente (2001) define la formación de los dirigentes “como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido político y pedagógico, encaminado a la elevación creciente de la profesionalidad de los dirigentes para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización” (p. 128). Por su parte Rodríguez (2015) considera “...el carácter político del contenido del proceso, que constituye un componente esencial en la formación del directivo...” (p. 15).

Los autores de este artículo coinciden con los criterios anteriores y consideran que independientemente del contenido que se asuma para el proceso formativo de los jefes de departamentos docentes deben cumplir con una función política que actúa como eje transversal del proceso formativo para la elevación de su profesionalidad.

El proceso de formación del directivo debe expresar la dirección de su desarrollo, en función de la proyección que tiene la institución para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Por otra parte, el de capacitación y el de superación hacen referencias a aprendizajes significativos muy puntuales que se particularizan según el contexto en que se demandan, sabiendo que en los actuales procesos de cambio y de desarrollo científico técnico, no se establecen verdaderas distinciones entre ambas definiciones, la primera tiene la intención fundamental de entrenar para la solución de una determinada problemática; la segunda, elevar los niveles de aprendizaje.

La formación permanente de los directivos se constituye en un proceso de educación no formal, y como tal, debe contener una dimensión administrativa que incluya una compleja gama de fases determinadas por la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación de las actividades formativas que deben mostrar las evidencias del impacto de la gestión de los procesos universitarios.

Sin embargo, dicho impacto, se ve afectado por las limitaciones que presenta este proceso, relacionados con la planificación y el desarrollo de las actividades de formación; aspectos que deben ser corregidos para el logro de la eficacia y eficiencia en la formación permanente de los directivos.

Estas limitaciones se manifiestan en el accionar práctico, como consecuencia de falta de consolidación de los conocimientos y las habilidades para la dirección de los procesos universitarios desde el departamento docente. Ello ha tenido que ver con elementos que no han sido atendidos suficientemente para la asunción al cargo, por el contexto en que transcurre su selección, no poseen los requisitos exigidos para el cargo, no han recibido la preparación adecuada, ni han transitado como reserva.

En el proceso indagatorio llevado a cabo sobre cómo se produce el proceso de gestión de la formación permanente de los directivos, en particular de los jefes de departamentos docentes en la Universidad de Guantánamo, se pudo identificar que existe: Incoherencia entre las necesidades de aprendizajes identificadas y las acciones de superación desarrolladas para su formación.

La dirección de la formación y superación de directivos ha sido valorada por: Linares (2000), Zabalza (2000), García (2001), Valiente (2001), Pérez (2003), Cardona (2004), Martínez y Gómez (2004), García (2009) y Bermúdez (2012).

Estos autores hacen aportes a la concepción de la formación y superación del personal docente y directivos; sin embargo, no abordan como objeto la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

Por otra parte las normativas existentes, para la formación y superación de cuadros que en la práctica constituyen la base teórico-metodológica para gestionar la formación permanente, son generales, las que no resultan lo suficientemente orientadoras para dirigir este proceso en la Educación Superior.

En la actualidad, la noción de formación suele ser asociada a la idea de formación profesional, que comprende a aquellos estudios y aprendizajes que tienen como objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral.

Sin embargo, diferentes autores identifican este concepto con los de capacitación, superación y preparación, Ramos y otros (2015), de igual forma también suele entenderse a partir de la combinación de acciones metodológicas, de superación y de carácter científico investigativas que cumplen ciertos rasgos que expresan su contenido como concepto y lo distinguen de otros procesos formativos.

El proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, forma parte del Sistema de Trabajo con los Cuadros, y es considerado como "...un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles".⁴ Este proceso ha sido objeto de numerosas investigaciones entre las cuales se encuentran la de Cuesta (1999), Pinto y Gómez (2000), Linares (2000), Valiente (2001) y Manso (2006).

Por su parte, Valiente (2001) considera que el objetivo general del proceso de preparación y superación de los cuadros y las reservas es: "Garantizar la formación continua de todos los que se preparan en la reserva y de todos los que son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública..." (p. 5).

De este análisis, surge la importancia de desarrollar acciones y actividades de superación y preparación que contribuyan a la formación continua y sistemática de los cuadros en general y del mejoramiento del quehacer de los jefes de departamentos docentes en particular, como forma de avanzar en la calidad de los servicios que se presta en la Educación Superior.

Los criterios emitidos por Gómez y Tello (2011) de que la formación busca ampliar el horizonte cognitivo y cultural desde el punto de vista científico pedagógico de manera multidimensional con la intención de potenciar en los jefes de departamentos docentes universitarios, el intelecto, el sentir y la actuación, constituye una parte de la intencionalidad de la formación de estos directivos, pues

⁴ Consejo de Estado, (1999). SISTEMA DE TRABAJO CON LOS CUADROS DEL ESTADO Y DEL GOBIERNO. Decreto Ley 196. Artículo 32. Gaceta Oficial No. 054 Extraordinaria de 20 de noviembre de 2007. (P.449).

existen otras vertientes del proceso que trascienden lo científico pedagógico, como son los relacionados con la gestión, aspectos técnicos organizativos y socio-psicológicos a tener presente en la integralidad del proceso formativo.

En el campo de la formación de directivos, son muchos los modelos que han surgidos, utilizados, experimentados y puesto de moda en determinados momentos por diversas razones. La concepción del modelo de López (2010) se enmarca desde una perspectiva de formación por competencias, Codina (2004), deriva algunas exigencias que debe poseer este proceso de formación de directivos como es utilizar métodos variados en los que los participantes intercambien enfoques y experiencias reales, independientemente de que se puedan utilizar videos, estudios de casos u otro tipo de materiales de otros contextos.

La UNESCO (2002) reconoce la formación permanente como “...un proceso dirigido a la revisión y renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas, para actualizar los conocimientos como consecuencia de necesidades, cambios o avances”. (p.15)

Los objetivos a los que está dirigida la formación permanente, el sistema de contenidos que se abordan, las formas organizativas y criterios teórico-metodológicos en que se sustenta el proceso de enseñanza-aprendizaje para su realización y los aspectos concernientes a su dirección, son indicadores tenidos en cuenta por Santiesteban (2011) para el desarrollo de este proceso y que permiten considerar el carácter integrador que debe tener su proyección.

Estos elementos permiten precisar que la formación permanente tiene una valía trascendental, es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, para conseguir la actuación adecuada de un individuo y que este pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.

La formación permanente vista como proceso para la consolidación de conocimientos, habilidades y valores hacia el mejoramiento de sus funciones como directivo, está determinada por la existencia de posibles necesidades de desarrollo, no satisfecha en su preparación para el cargo.

En correspondencia con este criterio Santiesteban (2011), considera a la formación permanente como “un proceso pedagógico de carácter continuo que tiene como objetivos la consolidación, actualización y complementación permanente de los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores, que configuran las competencias profesionales que los hacen idóneos para el desempeño exitoso de su actividad directiva”. (p. 53)

En resumen, se puede afirmar que la formación permanente de los directivos es un proceso con un enfoque sistemático y continuo, dirigido a la actualización y profundización permanente de los conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes del cual emerge el mejoramiento de la actuación del directivo en el cumplimiento de sus funciones.

Es por ello, que sea cual sea el enfoque organizativo predominante en los Centros de Educación Superior y en los departamentos docentes, las personas que desarrollan tareas directivas y la forma de ejercerlas, tiene una importancia decisiva para el desarrollo de la institución, por tanto, se debe reconsiderar las necesidades formativas y la forma de gestionar la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios

El termino gestión se ha utilizado correlacionándolo con los términos dirección y administración; en ocasiones como sinónimos de un mismo proceso, otros autores consideran que no son intercambiables por su definición conceptual, ni por sus manifestaciones en la práctica: Fayol (1916), Omarov (1977), Carnota (1985), García (2009), Tristán (2001), Stoner y otros (2007), Koontz y Wëihrich, (2008), Thompson (2009), Ospina, (2010) y, Giménez (2011).

García (2002), considera que en términos organizacionales la gestión existe por la necesidad de dar respuestas a determinadas demandas, ya sean individuales, grupales u organizacionales, internas y/o externas. De lo que se infiere que la gestión no es producto de la espontaneidad de los directivos, ni de las conveniencias de las instituciones, surge entonces de la práctica directiva a partir de los conocimientos y habilidades, teniendo como propósito alcanzar metas colectivas de la organización en la que están involucrados todos los participantes.

Por otra parte, Tristán (2001) considera que la gestión incluye la planeación, organización, dirección y control. Abarca tanto a los recursos como a los procesos laborales que conducen a los resultados los cuales tienen tanto un significado interno como externo; es un proceso único e integral donde la información y la preparación, así como la toma de decisiones constituyen su objeto de trabajo.

La gestión para la formación de directivos sólo adquiere sentido cuando se incorpora como práctica sistemática a la cultura organizacional de la institución. La construcción de esta cultura permite la reflexión permanente sobre el papel de la universidad en la sociedad, la promoción sistemática de la innovación y la consolidación de nuevos modos de gestión y de relación con la comunidad.

Implementar la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios conlleva a una clara definición de las necesidades de formación, que permita identificarlas y satisfacerlas; una mejora continua del proceso formativo con acciones adecuadamente organizadas que garanticen su cumplimiento y una evaluación continua de la calidad de las acciones de formación del proceso de gestión para poder valorar y evaluar sus resultados.

Para ello, será necesario demarcar las características que tendrá el proceso de gestión de la formación que allí se provea y comunicar a los usuarios su objetivo de hacer accesible a un tipo de formación que les permitirá actualizarse e incorporar nuevos aprendizajes, en función del bienestar personal y organizacional, y en el que se complementarán las metas individuales y de la institución.

Modelar la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios constituye una necesidad para el mejoramiento del proceso de dirección de las universidades. Esta necesidad está fundamentada en dos razones: el lugar que ocupa este directivo en las estructuras de las instituciones de la Educación Superior y la diversidad y el contenido de sus funciones en la gestión de los diferentes procesos universitario en que participa.

Desde el punto de vista filosófico la modelación de la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios posibilita estudiar el proceso de forma gradual, en espiral, a partir del reconocimiento del hombre como un ser bio-psico-social, que se desarrolla en un marco histórico concreto sometido permanentemente a cambios y transformaciones. Desde estos preceptos el modelo adquiere una concepción humanista.

Desde la sociología marxista se asume la formación permanente como un fenómeno social, basado en la preparación del hombre para la vida, para interactuar con el medio, transformándolo y transformándose a sí mismo, de ahí su función social. La formación permanente contempla las necesidades y los intereses de los sujetos en sus contextos de actuación, en las relaciones que se establecen para el mejoramiento del cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones, en su compromiso social, los que a su vez se expresa en la satisfacción de los gestores y usuarios de la formación permanente; así como de aquellos que reciben el impacto de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

Desde lo psicológico, su base se encuentra en el enfoque histórico-cultural de Vigotsky (1987), que presupone el desarrollo intelectual a partir de la zona de desarrollo próximo, como resultado de la actividad práctica, la cognoscitiva, la valorativa y la comunicativa, en la interacción de los jefes de departamentos docentes universitarios con el medio sociocultural que le rodea, donde es objeto y sujeto de su propio aprendizaje.

Desde el punto de vista pedagógico, la gestión de la formación permanente constituye la gestión de un proceso de enseñanza-aprendizaje que se manifiesta en la aprehensión de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, los que al introducirse en el proceso de dirección se unen con las experiencias del directivo, asumiendo una nueva cualidad en el comportamiento social y laboral.

Desde la dirección se concibe con un enfoque funcional (Fayol, 1916) es decir es un proceso que debe ser planificado, organizado, regulado, controlado y evaluado, que permite articular el programa general de formación, en atención a las necesidades de formación individuales en correspondencia con las exigencias del cargo.

El enfoque sistémico como herramienta metodológica presupone la integralidad de este sistema y de su gestión y se fundamenta en la diversidad de procesos universitarios inherentes a sus funciones como directivo. El enfoque sistémico permite, además comprender a la universidad como un conjunto de subsistemas

interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo.

El enfoque sistémico como herramienta de síntesis permite explicar metodológicamente cada uno de los componentes del sistema de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios, el que centra su intención en las acciones formativas integrales, a partir de una concepción también integral del sistema de gestión, aspecto al que no se le ha encontrado una respuesta efectiva en el orden teórico - práctico en el contexto de la educación superior actual.

El modelo teórico para la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes, posee las características siguientes:

Carácter integral: permite el abordaje del proceso formativo desde las diferentes dimensiones establecidas, tanto administrativas como académicas.

Contextualizado y flexible: Es susceptible a transformaciones en su diseño teórico inicial en correspondencia con las adecuaciones que pueden tener lugar en el mismo proceso de implementación.

Carácter interactivo: posibilita el intercambio entre los gestores de las acciones formativas y los propios jefes de departamentos; sistemático y dialéctico en las actividades que se realizan para la formación permanente.

Carácter progresivo: permite lograr una progresión cualitativa en la formación de los jefes de departamentos docentes, derivado del abordaje actualizado de los conocimientos, habilidades y actitudes, teniendo en cuenta la introducción de nuevas tecnologías para la dirección.

El modelo teórico para la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios tiene como principal objetivo: producir un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal de los directivos como sujetos de aprendizaje.

El modelo que se diseña presenta una estructura sistémica, compuesta por tres subsistemas que funcionan en plena interrelación dialéctica: el subsistema referencial-proyectivo, el subsistema dinamizador y el subsistema evaluativo.

En la lógica interna del modelo se manifiesta una relación de coordinación e interdependencia, entre sus componentes, esta dinámica funcional hace posible que la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios, como sistema, funcione como un todo.

Los subsistemas que lo conforman poseen componentes con identidades, funciones y relaciones propias, aunque se expresan en forma integrada dentro del sistema mayor, lo que da lugar a la recursividad en el sistema modelado.

Cada subsistema y componente cumplen una función específica dentro del sistema, entre ellos se dan relaciones dialécticas de dependencia y condicionamiento

recíproco. De la interacción de esas funciones y relaciones emerge la totalidad y la sinergia del sistema. Las informaciones que están contenidas entre el sistema modelado y su contexto que lo caracterizan como sistema abierto y dinámico, le permite adecuarse a las exigencias del entorno universitario y a las que resultan de su propio desarrollo, lo que asegura su equilibrio interno y reduce la tendencia que tiene el proceso a la desorganización.

El subsistema referencial-proyectivo, cumple la función rectora dentro del sistema, pues la planificación de la formación que se proyecta, de manera consciente e intencionada, en correspondencia con el diagnóstico de necesidades de formación de los jefes de departamentos, y con las exigencias del cargo, ajustándose al marco jurídico-normativo establecido, condiciona la realización del subsistema dinamizador. De igual modo, se relaciona con el subsistema evaluativo, pues lo proyectado constituyen el contenido a evaluar.

Entre el subsistema dinamizador y el subsistema evaluativo se producen relaciones de coordinación y complementación recíproca, pues la valoración del cumplimiento de los objetivos de las acciones formativas se produce en el momento del desarrollo de estas en el subsistema dinamizador, a su vez la evaluación no se completa como proceso sin valorar la calidad de la gestión del proceso de formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios que se produce a través del desarrollo de los tres subsistemas, y que permite diseñar nuevos procesos formativos donde se manifieste el mejoramiento de dicho sistema.

El subsistema referencial-proyectivo está conformado por tres elementos que constituyen sus componentes: Bases jurídicas-normativas que regulan la formación de directivos y su gestión, la determinación de las necesidades de formación de los jefes de departamentos docentes y la planificación de la formación permanente. El propósito de este subsistema está en crear las condiciones necesarias que garanticen la gestión del proceso formativo (planificación, organización, ejecución y evaluación de la formación) en el contexto laboral en que se desarrolla.

Entre estos componentes se establecen relaciones de coordinación y complementación, pues mientras el primero establece las bases legales sobre las que debe producirse la gestión del proceso formativo y toma en cuenta los elementos o hechos que componen la naturaleza del cargo de jefes de departamentos docentes universitarios y que lo hacen distinto de los otros existentes en la universidad, lo que posibilita que en el segundo se pueda determinar las necesidades de aprendizaje de los jefes de departamentos docentes universitarios y que a su vez permita la planificación de la formación permanente.

Las bases jurídicas-normativas del proceso formativo y su gestión, lo constituyen las regulaciones legales que norman la formación de los cuadros y directivos y su gestión y ofrecen las orientaciones sobre las cuales las instituciones diseñan el proceso. Es una compleja combinación de normas legales, reglas judiciales y la práctica real, dada sobre la base de las principales tendencias con que se desarrolla la formación en la actualidad.

Las bases jurídicas-normativas del proceso formativo y su gestión están contenidas en los documentos emitidos por los organismos competentes: Decreto Ley 196, Decreto Ley 350, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación a Cuadros y Reservas, el Reglamento para el trabajo con los cuadros en la educación Superior, las resoluciones 132/2004 y 2/2018 del MES, la descripción del cargo de jefe de departamento docente como parte del eslabón de base de la Educación Superior, entre otros. En estos documentos se establecen las generalidades sobre los objetivos de la formación y desarrollo de los cuadros, así como, las funciones, atribuciones y obligaciones inherentes al ejercicio del cargo.

Particular importancia se atribuye a la descripción del cargo de Jefe de Departamento Docente Universitario que es el proceso que consiste en determinar los elementos que componen la naturaleza del cargo y que lo hacen distinto de los otros existentes en la universidad. Este documento contiene la descripción detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para que lo hace). Es básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas, establecidas en las funciones del departamento docente como componente del eslabón de base.

Existen otros elementos necesarios que deben ser tenidos en cuenta en este componente, como son los procesos que gestionan los jefes de departamentos docentes universitarios y que son los espacios o momentos en se manifiesta la actuación de estos directivos y que deben ser tenidos en cuenta en la determinación de necesidades formativas.

Al respecto Valiente (2001) señala: "...Esta necesidad está fundamentada en diversas razones, entre las que conviene señalar: las exigencias cada vez más elevadas que se plantean hoy a la actividad de dirección; la complejidad, naturaleza y el contenido interdisciplinario de esta actividad, derivados de las múltiples esferas de actuación en que el dirigente despliega su labor (...) las particularidades individuales en el desarrollo de los directivos para un desempeño verdaderamente profesional de su actividad de dirección." (p 40)

La determinación de las necesidades de formación de los jefes de departamentos docentes universitarios como componente de este subsistema tiene el objetivo de identificar las carencias formativas para el cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones en el cargo y las potencialidades para su desarrollo académico como docente universitario; así como las exigencias establecidas (generalidades para la formación de cuadros), en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno.

El contenido se define teniendo en cuenta los elementos establecidos en la Política de Cuadros para el proceso de preparación y superación de directivos y los elementos contentivos en la descripción del cargo que son susceptibles de búsqueda mediante el proceso de indagación y que contribuyen a la identificación de carencias

y potencialidades en la formación de los jefes de departamentos docentes universitarios.

En este componente se identifican dos direcciones en la actuación de las personas que intervienen, por un lado el Departamento de Cuadros como gestor de la formación de los directivos, que lleva a cabo el proceso de determinación de necesidades formativas, actúa como motor impulsor de la gestión de la formación de los jefes de departamentos docentes universitarios, creando confianza e interés en ellos hacia la formación, al hacer notar que su objetivo principal es satisfacer las necesidades de formación que sean identificadas y por otro en el compromiso que contrae el propio Departamento de Cuadros en hacer realidad que estas se corresponda con la formación que se diseñe, lo que conducen a que prevalezca el interés y compromiso por la aprehensión e interiorización de los contenidos que serán abordados.

Para cumplir con lo antes mencionado debe prevalecer en los gestores la creatividad y satisfacción por la responsabilidad asumida en la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios. Desde lo afectivo motivacional debe lograrse armonía en las relaciones interpersonales entre todos los participantes, promover la cultura de cooperación y el trabajo en equipo.

La planificación es el tercer componente de este subsistema pues condiciona la organización y ejecución de las acciones formativas. Asumida teóricamente, la planificación es un proceso complejo y difícil de reflexión para la anticipación a la acción, la cual sirve de guía para el desarrollo del proceso formativo.

Como parte de la planificación se determinan: los objetivos, el contenido, los métodos, formas de organización y medios para su ejecución, así como los criterios que serán utilizados como referentes para la evaluación que se producirá en el próximo subsistema.

El objetivo constituye el fin o resultado a lograr con la acción formadora, constituye el para qué se realiza la formación, por lo que tiene una relación directa con las decisiones que se tomen con vistas a mejorar el proceso de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

De esta forma el objetivo sirve de línea directriz a la formación, lo que se desea alcanzar y lo que se requiere hacer para lograrlo, por tanto, adquiere una marcada intencionalidad, dirigida esencialmente a las transformaciones progresivas que deben ocurrir en los jefes de departamentos docentes universitarios.

Para dar cumplimiento al objetivo es necesario tener en cuenta la información obtenida en el subsistema anterior en particular sobre la caracterización y diagnóstico del estado de formación de los jefes de departamentos docentes universitarios, estos formarán parte del contenido a desarrollar, que debe estar en correspondencia con las bases jurídicas normativas principalmente en la que están contenidas las principales funciones, atribuciones y obligaciones establecidas.

En el diseño del contenido de la formación, siguiendo la lógica de los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje, se debe garantizar la integralidad como condición necesaria para la pertinencia de la formación. Parte de esta integralidad se logra con la consolidación y actualización continua de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para asegurar la idoneidad en el desarrollo de su actividad profesional de dirección.

Como parte de este componente, existen otros elementos que conforman los aspectos metodológicos de la formación, que son importantes para asegurar la pertinencia de la misma.

Los métodos son las vías a utilizar para lograr el objetivo, se refiere al cómo se desarrolla la formación, es decir, el modo en que se organiza internamente el proceso formativo. Los métodos a utilizar se corresponden con el contenido, con el objetivo y con la forma organizativa asumida.

La forma organizativa es la organización externa del proceso de formación; es un elemento dinámico y operacional del proceso. Las principales formas organizativas que se consideran para la formación permanente, se corresponden con las establecidas para la formación profesional, el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas que pueden ser utilizadas son la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate científico y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte.

Los recursos son el sustento material para el desarrollo de la formación, estos se refieren a los materiales, al financiamiento y los facilitadores del proceso formativo. Los recursos materiales son en esencia los insumos y equipamiento técnico que se emplean para el desarrollo de la formación. Los recursos financieros son los fondos que se dedican para sufragar los costos de la formación.

La complementación de las normas establecidas para la formación de los jefes de departamentos docentes universitarios y su gestión, la determinación de las necesidades y aspiraciones de estos, unido a la intencionalidad y adaptación del proceso formativo que propician su proyección, hace que emerja como cualidad resultante de este subsistema la pertinencia de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

La pertinencia de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios como cualidad se refiere a la direccionalidad del proceso formativo al acercarlo al contexto laboral del jefe de departamento docente universitario.

El subsistema dinamizador está conformado por dos elementos que constituyen sus componentes: la organización de la formación y la ejecución de las acciones de formación. Este subsistema tiene como propósito el de asegurar la funcionalidad del modelo teórico de gestión de la formación permanente. Entre estos componentes se establecen relaciones de subordinación y coordinación.

El primer componente del subsistema dinamizador es la organización de la formación, la que es fundamentalmente, un trabajo de combinación de recursos materiales y humanos.

La organización de la formación es la estructuración lógica del proceso que determinará la dinámica de realización del mismo, la que sirve de sustento al componente ejecutivo. Es el establecimiento de las relaciones de trabajo con los diferentes niveles de la estructura que inciden en el aseguramiento y creación de las facilidades para el desarrollo de las acciones formativas planificadas.

Como parte de la organización de la formación debe establecerse el horario de actividades formativas, los locales y medios técnicos; así como los aseguramientos del transporte para el traslado de los jefes de departamentos docentes universitarios, el aseguramiento alimentario, entre otros.

La elaboración del cronograma de formación consiste en la precisión espacial y temporal de las acciones programadas para el desarrollo de un proceso formativo en particular.

En la organización se concretan las acciones que aseguran el éxito de la planificación de cada una de las actividades, utilizando para ello un proceso participativo, donde cada acuerdo al que se arribe sea una meta compartida por todos.

En este componente es determinante las acciones que debe acometer el dispositivo de cuadros en relación con los facilitadores; pues son ellos los que viabilizan el desarrollo del proceso formativo, son los articuladores que hacen posible el cumplimiento con calidad, de las acciones formativas, al regular y retroalimentar el proceso, y favorecer su adecuación y mejora sistemática.

Los facilitadores son seleccionados de los docentes universitarios o de personal externo que cumpla las condiciones siguientes: dirigir un proceso a nivel de universidad, ser miembro del departamento de dirección y superación a cuadros, ser un profesional destacado en una esfera académica, científica, política, social, económica, jurídica o militar prevista en las acciones de superación.

Por otra parte, con los encargados de coordinar el Sistema de formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios y el personal que participará en las acciones formativas, se desarrollan actividades de preparación encaminadas a la comprensión del modelo de formación, al conocimiento de la metodología para la formación permanente; así como a las características de los jefes de departamentos seleccionados para el proceso formativo.

El establecimiento de las relaciones de trabajo entre el Departamento de Cuadros y los facilitadores del proceso formativo, puede ser considerado como la coordinación con los diferentes niveles de la estructura que aseguran, se comprometen y crean las facilidades para el desarrollo de las acciones formativas planificadas.

La preparación del personal que conducirá las acciones formativas, es el principal elemento dentro del componente cuyo objetivo es dinamizar el proceso, del que se deriva la permanente actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, acerca de la dirección de los procesos que gestionan los jefes de departamentos docentes universitarios.

Lo anterior se corresponde con los criterios sobre la concepción de lo que debe representar la educación postgraduada planteados por Addine (2001), “La educación posgraduada es cada vez más compleja. El proceso de cambio, implica una transformación del individuo en sí mismo, presupone un cambio de actitud, comprensión y transformación gradual de los profesores universitarios pues además de una profunda formación teórica de los contenidos que enseña tiene que mostrar el modo en que se aplican los mismos en la solución de los problemas profesionales...”. (p.1)

La ejecución del proceso de formación permanente es el segundo componente del subsistema dinamizador, y tiene como propósito, la implementación de las acciones para la formación permanente.

En la realización de las acciones formativas se manifiestan las influencias del Departamento de Cuadros y facilitadores sobre los jefes de departamentos docentes universitarios, que unido a la propuesta de formación permanente, para este segmento de directivo da la posibilidad de formarlos continua e integralmente.

De la sinergia que se manifiesta entre la organización y ejecución de las acciones formativas y específicamente entre las diferentes dimensiones del contenido de estas, político-ideológica, seguridad y defensa nacional, administración - dirección y técnico - profesional, emerge el ordenamiento de la formación.

El Ordenamiento de la formación permanente hace referencia a la cualidad que asegura la operacionalización de las acciones formativas en correspondencia con las tecnologías a emplear (métodos y procedimientos) y que permite la integración de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el proceso formativo de los jefes de departamentos docentes universitarios.

El Subsistema evaluativo cierra el proceso de formación en relación con el objetivo propuesto, está compuesto por los componentes: Evaluación de las acciones formativas llevadas a cabo con los jefes de departamentos docentes universitarios y Evaluación de la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios. El propósito de este componente es aportar información caracterizadora y valorativa acerca del proceso de gestión de la formación permanente, así como de la formación que se desarrolla, lo que posibilita a partir de las valoraciones que se emiten, adoptar decisiones encaminadas hacia la mejora del proceso de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios y de la propia formación desarrollada en el período programado.

La evaluación de las acciones formativas llevadas a cabo con los jefes de departamentos docentes universitarios, como componente de este subsistema, se refiere al análisis y valoración de los resultados del proceso de formación específico desarrollado en un período de tiempo determinado por el departamento de cuadros y los facilitadores del proceso formativo.

La evaluación de las acciones formativas, cuya función es valorar la calidad de la elaboración y el desarrollo del plan previsto, está dirigida específicamente a la obtención de información sobre la calidad de las acciones formativas planificadas, lo que permite tomar decisiones para los ajustes y reajustes en el diseño de las mismas para su perfeccionamiento.

Al respecto González (2007) señala: “La evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando podremos detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.”(p.2)

La valoración, de cuyos resultados se dejará constancia, se desarrollará sobre la base de los indicadores siguientes:

- Nivel cumplimiento de los objetivos de la acción desarrollada.
- Contextualización y suficiencia del contenido de la acción desarrollada.
- Grado de satisfacción de los jefes de departamentos docentes con las acciones formativas.
- Principales transformaciones generadas en el ejercicio del cargo

Los métodos que se emplearán para desarrollar esta evaluación, estarán dirigidos fundamentalmente a la obtención de información a partir de criterios y opiniones de los jefes de departamentos docentes y facilitadores. La recogida de los datos se realizará con la ayuda de los métodos empíricos como entrevistas, encuestas y observación participante. Las conclusiones sobre los resultados obtenidos en la formación, permitirá al Departamento de Cuadros determinar las principales fortalezas y debilidades detectadas en el desarrollo de este proceso.

La evaluación de la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios, es el segundo componente de este subsistema su propósito es aportar información caracterizadora y valorativa acerca de la gestión de la formación permanente, para adoptar decisiones encaminadas a lograr la mejora del proceso de gestión.

Para su evaluación se tendrá en cuenta los indicadores siguientes:

- Congruencia de la gestión de formación permanente con el plan de superación de la universidad.
- Nivel de preparación de los facilitadores
- Objetividad de la formación con las necesidades de formación determinadas, con la legislación vigente y con el análisis de cargo del jefes de departamentos docentes universitarios

- Transformaciones logradas en la gestión del proceso formativo
- Satisfacción de los jefes de departamentos docentes universitarios con el desarrollo del proceso formativo

La elaboración y ejecución de las acciones de mejora, tienen la función de corregir las desviaciones del proceso de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios y de la formación propiamente dicha.

Las acciones para la mejora de la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios: Son las decisiones que adopta el Departamento de Cuadros, a partir de los juicios de valor, que conducen a la modificación de las políticas y la metodología que concretan el contenido del proceso de formación permanente, como consecuencia de la evaluación; estas son esencialmente medidas para la continuidad y mejora del proceso formativo.

De la relación entre la evaluación de las acciones formativas y la evaluación de la gestión de formación permanente, emerge la progresividad de la formación de los jefes de departamentos docentes universitarios. Es la cualidad que asegura en los jefes de departamentos docentes su mejoramiento gradual, el cual se expresa en la evolución sostenida que muestran en el ejercicio del cargo y por ende, la calidad del proceso formativo desarrollado.

De la sinergia que se produce entre el subsistema referencial-proyectivo, el subsistema dinamizador y el subsistema evaluativo, se obtiene como cualidad resultante del sistema modelado, la integralidad de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios. Esta cualidad posibilita el aseguramiento de que los jefes de departamentos docentes universitarios reciban una formación adecuada, desde todos los procesos que confluyen para dicha formación y pueda ser mejorada sostenidamente.

CONCLUSIONES

El diseño del modelo teórico de gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios, a partir de los presupuestos teóricos metodológicos, asumidos con este fin, constituye un intento que resulta valioso para el mejor conocimiento del proceso estudiado, al explicar teóricamente como se produce el proceso, lo que permite su mejora continua.

Los estudios precedentes, sobre la gestión de la formación permanente de los directivos académicos, son generales y no tienen en cuenta a los jefes de departamentos docentes universitarios; directivo que ocupa un lugar importante en las estructuras de las instituciones de la Educación Superior por la diversidad de funciones que realiza en la gestión de los diferentes procesos universitario en que participa.

La integración coherente del proceso de gestión modelado y de los diferentes procesos que convergen en su realización efectiva, permite una visión más integral sobre el proceso de gestión de la formación permanente y confirman la necesidad de

establecer una propuesta práctica que explique y viabilice la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

BIBLIOGRAFÍA

Addine, F. (2001). El sujeto en la Educación Postgraduada. Una propuesta didáctica. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.

Alpízar, R. (2004). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana

Bermúdez, F. A., Ochoa, D. y López, A. I. (2012). La formación de profesores para la preparación de directivos y reservas. Las Tunas.

Cardona, J. M. (2004) ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos? Intangible Capital, 0(1). Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/>

Castro, Olga (1997). Fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de superación del personal docente del Ministerio de Educación. Tesis en opción al título académico de Master en Educación de Avanzada. ISP Enrique José Varona, La Habana.

Codina, A. (2001). 10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Septiembre, Universidad de La Habana. Cuba

Columbié, M. (1999). Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en cuba a partir del triunfo de la revolución. La Habana: CCED, MES.

Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Ed. Academia.

Fayol, H. (1977). Administración Industrial y General. Editorial McGraw Hill. Nueva York.

García, F. J. (2001). La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/>

García, G. (2009, enero-febrero). Ideas acerca de la mejora de la concepción de la actividad de preparación y superación de cuadros y reservas y la medición de su impacto. Folletos Gerenciales, 13(1), (pp. 6-11)

González, R. F. (2007) Evaluación de la capacitación. Modelo para evaluar su impacto.

Linares, M. A. (2000). Propuesta de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas. Folletos Gerenciales, 3(12), (pp. 6-12)

López, J. C. (2001). La gestión por competencias, un proyecto para la formación de los cuadros directivos. Folletos Gerenciales, 5(6). Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/>

Manes, E. B. (2005). Modelo estratégico para la superación de los maestros de escuelas primarias del sector rural en la atención a la diversidad. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP, Pinar del Río, Cuba.

Manso, A. (2006). El sistema de trabajo con los cuadros del MINED. (Tesis de Maestría). ISPETP "Héctor Pineda", La Habana.

Martínez, C. C. y Gómez, C. G. (2006). Formación y desarrollo de profesores – entrenadores que capacitan dirigentes: Experiencias y sugerencias para su perfeccionamiento. Folletos Gerenciales, 10(7). Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/>

Montequín, I. (2005). Aspectos sobre la planificación estratégica y la estrategia de preparación y superación de cuadros, directivos y reservas en Cuba. La Habana. Folletos Gerenciales, 7, (pp. 26-39)

Omarov. M. (1977). Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad. Editorial ORBE. Tomo I. La Habana.

Pérez, S. B. (2006). Metodología de evaluación del impacto de la capacitación de cuadros y reservas. Experiencias de validación. Folletos Gerenciales, (6), (pp. 4-10)

Pinto, M. E y Gómez, C. G (2000). Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación de cuadros y reservas en Cuba. Folletos Gerenciales, 3 (12), (pp. 8-12)

Ramos, R. y otros (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. Revista Iberoamericana de Educación, septiembre-diciembre (69). Recuperado de http://rieoei.org/rie_revista.php

Santiesteban, R. (2011). La dirección de la formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP José de la Luz y Caballero, Holguín.

Tristá, B. (2001): La gestión en las universidades. Administración Universitaria. (Módulo 1). Bolivia: Universidad Autónoma “J. M. Caracho”.

UNESCO (1996). Informe Delors. La educación encierra un tesoro.

Valiente, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. (Tesis de Doctorado). ISP “José de la Luz y Caballero”, Holguín.

Vygotsky, L. S. (1988). "Interacción entre enseñanza y desarrollo", en Selección de lecturas de Psicología Pedagógica y de las Edades, Tomo III, Editora Universidad, La Habana.

Zabalza, M. A. (2000). El papel de los departamentos universitarios en la mejora de la calidad de la docencia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/>

