

## **LA FORMACIÓN PERMANENTE DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DOCENTES UNIVERSITARIOS VÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS UNIVERSIDADES CUBANAS**

Dr. C. Buenaventura Lázaro Castells Gil.

Universidad de Holguín. Cuba.

bcastellsg@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Buenaventura Lázaro Castells Gil (2020): "La formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios vía para la competitividad de las universidades cubanas", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 4 (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/universidades-cubanas.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04universidades-cubanas>

### **RESUMEN**

El proceso de transformaciones económicas y sociales que acomete Cuba, impone desafíos a todos los sectores de la sociedad, 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, se aprecia un crecimiento en la elevación de los estándares de calidad de las universidades cubanas, sin embargo, ya no solo basta con determinados niveles de calidad sino, además, las universidades deben poseer la capacidad de generar la mayor satisfacción de los clientes logrando disminuir los costes, manteniendo esos estándares de calidad. De esta manera las universidades más competitivas podrán tener un acceso menos accidentado al mercado internacional. Los principales gestores para alcanzar la visión estratégica planteada dentro

de las estructuras de las Instituciones de la Educación Superior, son los jefes de departamentos docentes, por lo que la permanente actualización de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y valores constituyen los elementos del modelo de gestión de la formación permanente, progresiva e integral de estos directivos, lo que constituye el objetivo del trabajo que se presenta.

Palabras claves: Competitividad, formación, calidad, gestión.

### **Abstracts**

The process of economic and social transformations undertaken by Cuba imposes challenges on all sectors of society, particularly Higher Education, since it is the universities, together with other institutions, that are responsible for providing scientific-professional response to the demands that arise the development of each territory. Currently, there is a growth in the elevation of quality standards of Cuban universities, no longer only certain levels of quality are enough, but also, universities must have the capacity to generate the highest customer satisfaction. managing to reduce costs, maintaining these quality standards. In this way, the most competitive universities may have less uneven access to the international market. The main managers to achieve the strategic vision raised within the structures of the Institutions of Higher Education, are the heads of teaching departments, so that the permanent updating of their knowledge, skills, aptitudes and values constitute the elements of the management model of the permanent, progressive and integral formation of these managers, constitutes the objective of the work presented.

Keywords: Competitiveness, training, quality, management

### **Introducción**

En el contexto actual de la globalización y flexibilización productiva, la educación recobra mayor relevancia en el presente siglo al incrementarse las oportunidades de acceso a la información, al conocimiento y al acelerado desarrollo de los medios de comunicación. Ante esta nueva realidad, la educación y la formación profesional se han convertido en pilares de las reformas políticas, sociales y económicas a la que se enfrentan nuestras sociedades para encarar los retos del siglo XXI.

A las universidades se les ha otorgado un nuevo rol protagónico que consiste en generar y aplicar el conocimiento en el moderno juego de la competitividad y la administración.

Dentro de las estructuras de las universidades “El departamento es el nivel básico de dirección (...) al frente del cual se encuentra su jefe como autoridad máxima.” (Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2018, p.). Por tanto, el jefe de departamento docente como directivo académico debe combinar su experiencia científica y pedagógica, con las nuevas tendencias que se abren paso en el campo de la dirección.

Los niveles de calidad, que vienen obteniendo las universidades, no son suficientes en el actual contexto internacional, sino que, deben poseer la capacidad de generar la mayor satisfacción de los clientes logrando disminuir los costes. De esta manera las universidades más competitivas podrán tener un acceso menos accidentado al mercado internacional.

Los jefes de departamentos docentes, como principales gestores para alcanzar la visión estratégica planteada, tienen que estar actualizados en estas nuevas tendencias. Una de las vías para lograrlo, es la formación permanente de los directivos. En este artículo se exponen los resultados de una investigación, dirigida al desarrollo de un modelo para la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

## **Metodología**

La investigación en cuestión 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.

Fueron utilizados los métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción, los que permitieron el análisis crítico y la toma de posiciones teóricas desde las ciencias de la educación, así como comprender, explicar e interpretar la formación del jefe de departamento docente universitario y su gestión, teniendo en cuenta la legislación vigente en el país, lo que ha permitido a estos directivos implementar en la práctica los conocimientos adquiridos y ha posibilitado un mejor desempeño en el cargo.

La modelación y el sistémico estructural-funcional: posibilitaron el diseño del modelo teórico de gestión de la formación permanente de los jefes de los departamentos docentes universitarios y la metodología para su implementación en la práctica.

Por otro lado, la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos, permitieron la recogida de datos y obtención de información en el desarrollo del estudio diagnóstico y en la valoración científica del modelo teórico y la metodología.

Para la valoración científica de la puesta en práctica de la propuesta se utilizaron el criterio de expertos, que posibilitó la valoración de la pertinencia del modelo teórico de gestión de formación permanente y la metodología para la puesta en práctica del sistema de acciones formativas, y el estudio de caso permitió hacer las valoraciones acerca de la factibilidad de la implementación de la metodología, a partir de la descripción, explicación e interpretación del proceso de aplicación de sus etapas, fases y acciones.

### **Desarrollo del tema**

En el actual contexto internacional, se requiere un nuevo prototipo de recursos humanos para administrar y dirigir a las nuevas organizaciones. Una característica distintiva de las organizaciones que pretenden incorporarse a un mercado altamente competitivo es que continuamente mejoran lo que hacen, aprenden muy rápido, más eficientemente y, en consecuencia, son más competitivas en el contexto global; utilizan un sistema de red a nivel mundial, asociaciones, alianzas y comparten información internacionalmente.

Ese nuevo directivo se logra solo cuando la gestión de su formación 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.

En la actualidad, se aprecia un crecimiento en la elevación de los estándares de calidad de las universidades cubanas, sin embargo, ya no solo basta con determinados niveles de calidad sino, además, las universidades deben poseer la capacidad de generar la mayor satisfacción de los clientes logrando disminuir los costes.

La preocupación por la calidad universitaria ha aumentado enormemente en las dos últimas décadas. La relación entre capital humano con alta formación y desarrollo económico ha centrado la mirada en el papel de las universidades y en el análisis de su eficiencia. En la

misma línea, el contexto globalizado en el que nos movemos facilita la obtención inmediata de información sobre la calidad de las instituciones y la comparación a nivel internacional. De esta manera las universidades más competitivas podrán tener un acceso menos accidentado al mercado internacional, para lo que debe:

- Ofrecer a los usuarios niveles mínimos de calidad.
- Adecuar la infraestructura a los requerimientos de la demanda.
- Desarrollar programas de formación profesional que califiquen a los estudiantes para las exigencias del mercado laboral; asimilando conocimientos y participando en los procesos de cambio.
- Desarrollar investigaciones con pertinencia social.
- Poseer capacidad para aprovechar, desarrollar, adaptar y utilizar los conocimientos derivados de las nuevas tecnologías.
- Formar al personal directivo, docente y de investigadores como elemento indispensable para lograr una política viable dentro de la gestión de los procesos universitarios.
- Contar con presupuestos eficientes, en correspondencia con su nivel actividad y fortalecer las relaciones de cooperación internacional con centros de investigación de educación superior y con las oficinas de cooperación internacional que impulsen convenios que sirvan de soporte financiero.
- Contribuir con las estrategias locales, regionales y nacionales de desarrollo.
- Diversificar y adaptar su oferta educativa a fin de dar respuesta a las demandas de profesionales.

Por tanto, al hablar de calidad y competitividad, se puede hacer desde dos puntos de vista: uno interno, que hace referencia a la cultura organizacional, y otro externo, que se relaciona con el contexto social de desarrollo. Tener en cuenta estas dos visiones al mismo tiempo, supone un panorama multidimensional de la calidad que permite comprender que cada universidad tiene fines y demandas propios.

Las universidades deben componer sus propios requerimientos de mejora de la calidad sobre la base de las dimensiones siguientes:

Dimensión Académica; tiene como meta la excelencia a partir de estándares que fijan cada una de las áreas o disciplinas contextualizados a sus posibilidades, pero siempre

comparando estas con los estándares mínimos de calidad previstos en los sistemas de acreditación universitaria.

Dimensión económica; estará relacionada con la disponibilidad de recursos, tanto la accesibilidad a recursos existentes, como capacidad de captar nuevos y con la consecución de objetivos, poniendo énfasis en la calidad de los productos y servicios que ofrece la universidad, así como en el uso óptimo de los recursos y capacidades.

Dimensión de la imagen institucional; se refiere a la imagen de calidad que transmite la universidad a la sociedad en general y a la satisfacción de los usuarios que supone llegar a cubrir sus requerimientos y expectativas, tanto actuales como futuros.

Dimensión organizacional; implica nuevas formas de gestión, el estudio y la optimización de los recursos y capacidades con los que cuenta la universidad, que los recursos humanos sean más emprendedores y apunten a una verdadera transformación institucional adecuada a los nuevos escenarios sociales.

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. 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).

Los autores de este trabajo consideran que el contenido que se asuma para el proceso formativo de los jefes de departamentos docentes, debe propiciar la elevación de su profesionalidad a través del conocimiento de las nuevas tendencias de la dirección de las organizaciones.

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.

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.

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, se pudo identificar que existe: Incoherencia entre las necesidades de aprendizajes identificadas y las acciones de superación desarrolladas para su formación.

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.

La formación busca ampliar el horizonte cognitivo y cultural desde el punto de vista científico pedagógico de manera multidimensional en los jefes de departamentos docentes universitarios, Gómez y Tello (2011), lo que constituye una parte de la intencionalidad de la formación de estos directivos, pues 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 y puesto de moda en determinados momentos por diversas razones.

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 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.

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 tres razones: el lugar que ocupa este directivo en las estructuras de las instituciones de la Educación Superior, la diversidad y el contenido de sus funciones en la gestión de los diferentes procesos universitario en que participa y la incidencia que tiene en la elevación de la calidad de los procesos universitarios.

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 principal objetivo del modelo es: producir un cambio en el comportamiento y los modos de actuación personal de los directivos como sujetos de aprendizaje.

El modelo 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 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. 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.

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.

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.

La planificación es el tercer componente de este subsistema pues condiciona la organización y ejecución de las acciones formativas. 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.

En el diseño del contenido de la formación, 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. La complementación las necesidades de aprendizajes y aspiraciones, con la intencionalidad y adaptación del proceso formativo acercándolo al contexto laboral del jefe de departamento docente universitario propicia su proyección y garantiza la pertinencia de la misma.

El subsistema dinamizador está conformado por dos elementos: 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. En este componente es determinante las acciones que debe acometerse y los facilitadores para su conducción

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.

De la sinergia que se manifiesta entre la organización y ejecución de las acciones formativas y específicamente entre las diferentes dimensiones del contenido, subyace el ordenamiento de la formación permanente, lo 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.

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. 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 de este proceso y de la propia formación desarrollada en el período programado.

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

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 la proyección de la 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 jefe 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

Un aspecto importante de este subsistema es la elaboración y ejecución de las acciones de mejora, las que 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.

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, entendida esta como el mejoramiento gradual, el cual se expresa en la evolución sostenida que muestran en el ejercicio del cargo y 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 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 este, 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 los procesos universitarios, lo que contribuye a la elevación de la calidad de estos procesos y hacen a las instituciones universitarias más competitivas.

### **Referencias bibliográficas.**

Galán, Arturo. (2013). Calidad y competitividad universitaria en el espacio global: ¿Hay sitio para los países latinos? Disponible en <https://cuedespyd.hypotheses.org/6>.

- 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 Leyva, Santos. (2015). Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking mundial. *Revista de la Educación Superior* 45(178) (2016) 45–59. [resu.anui.es.mx](http://resu.anui.es.mx).
- 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/>
- 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).
- Padilla Gutiérrez, Laura M. y Padilla Gutiérrez, Rosa M. (2003). Competitividad en la formación de recursos humanos en salud. *Enfermería Global. Revista de la Educación Superior* 45(178) (2016) 45–59. Disponible en <https://revistas.um.es/eglobal/article/>.
- 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.
- 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.