
Propuesta metodológica para mejorar el desempeño del jefe de departamento docente universitario

Methodological proposal to enhance the role of the head of the teaching department at the University

Pedro Planes Cumbá

Universidad de Guantánamo, Cuba

Correo electrónico:

planes@cug.co.cu

Recibido: 12 de noviembre de 2016

Aceptado: 21 de marzo de 2017

Resumen: El trabajo presenta, desde los estudios de casos, la observación participante, la necesidad declarada, y las regularidades del proceso de evaluación del desempeño, una propuesta metodológica para mejorar del desempeño del jefe de departamento docente universitario. Para su puesta en práctica se reconoce por estos directivos, decanos de diferentes facultades, y el consejo científico de la Universidad de Guantánamo su factibilidad, dados los fundamentos aportados por el diagnóstico del estado inicial, los contenidos que aborda, y su enfoque teórico-práctico-entrenador.

Palabras clave: Propuesta metodológica; Jefe de departamento docente universitario; Desempeño profesional competente; Eslabón de base

Abstract: This paper presents a methodological proposal resulting of the cases study, the participative observation, the declared necessity and the regularities of the process of evaluation of the performance of the heads of department, which aims at enhancing the role of the head of the teaching department at the university level. It has proved to be a practical and viable proposal, based on criteria of several heads of department, deans of some faculties, and the scientific board members of the University of Guantánamo, because of its practical character, and its respect of the foundations provided by a diagnostic test carried out at the beginning of the research. The proposal addresses vital contents and it has an integrative practical-theoretical- and- training character.

Keywords: Methodological proposal; Head of teaching department; Competent professionals; Basic components.

Introducción

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.

Tales desafíos recaen fundamentalmente en los departamentos docentes como unidades básicas donde se concentran los colectivos de profesores en los que recae la responsabilidad de la formación, la superación,

la investigación y la extensión universitaria que impacte en el anhelado desarrollo del territorio. El departamento docente constituye la base del sistema universitario, en él se decide la calidad del personal docente que participa protagónicamente en los procesos sustantivos.

Pero no es posible responder a tales retos si los directivos encargados de conducir los departamentos docentes en la Universidad, no alcanzan la formación necesaria para liderar con pensamiento estratégico esos procesos sustantivos. En ellos descansa la consecución de las elevadas metas con las que se ha comprometido la universidad cubana.

En el Diagnóstico del Sistema de Gestión en la Base, realizado por el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba (2014) se señala: “La preparación de los jefes de departamentos (...) no es la requerida para cumplir adecuadamente sus atribuciones y obligaciones. Hay inestabilidad en el desempeño de estas responsabilidades” (p.8).

Brindar respuesta a la problemática de formar a los jefes de departamentos universitarios para que respondan a los retos señalados resulta de gran interés en la actualidad, lo cual está en correspondencia con las ideas del Primer Secretario del PCC, General de Ejército Raúl Castro Ruz quien, en sus intervenciones durante el VII Congreso de la organización, insistió en la necesidad de preparar a los cuadros para que puedan acometer con eficiencia, disciplina y exigencia su labor.

En tal sentido, el trabajo presenta una propuesta metodológica de formación permanente para mejorar el desempeño del jefe de departamento docente universitario.

Desarrollo

Un segmento importante de los directivos en las universidades lo constituyen los jefes de departamentos docentes. En estos se concentra la mayor responsabilidad para conducir los procesos de formación del profesional, y la formación continua de los profesionales que ocupan responsabilidades en otras esferas de la vida social. Este encargo los convierte en gestores de los diferentes procesos para el funcionamiento y desarrollo institucional.

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

Se denomina “departamento-carrera a aquel que atiende una o más carreras, y se subordina a una facultad multicarrera. El departamento-disciplina es el que tiene a su cargo una o más disciplinas y puede estar subordinado a una facultad-carrera, a una facultad-multicarrera o al rector” (MES, 2014, p. 4).

Se considera que el jefe del departamento debe ser un educador de experiencia científica y pedagógica, con prestigio, autoridad, cualidades y actitudes para el desempeño eficiente de las funciones inherentes a ese cargo. Atendiendo a ello, el autor de este trabajo considera oportuno definir al jefe de departamento docente universitario como un educador de experiencia científica y pedagógica con liderazgo, responsabilizado de una unidad básica académica, el cual toma decisiones consensuadas para su desempeño en los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo, según su encargo social.

Los jefes de departamentos docentes son la base de la dirección y del progreso universitario, se ocupan del desarrollo del claustro a ese nivel, y de las relaciones con los órganos funcionales en las carreras y años. El mejoramiento de su desempeño constituye una prioridad para el desarrollo de la institución.

Diagnóstico y caracterización de la formación de los jefes de departamentos docentes para el desempeño de sus funciones

En correspondencia con lo anterior, se muestra el resultado del estudio diagnóstico realizado que tuvo como objetivo caracterizar la formación de los jefes de departamentos docentes, a partir del cual se diseña una propuesta metodológica para su desempeño en los procesos sustantivos de la Educación Superior en la Universidad de Guantánamo.

La caracterización inició con la selección de directivos de la Universidad de Guantánamo: 31 jefes de departamentos docentes como directivos centro para responder a la formación de profesionales bajo criterios de calidad, en consonancia con el desempeño de sus funciones en los procesos sustantivos universitarios.

De estos 31 tienen experiencia y niveles de formación 16, para un 51%; provienen de la reserva de cuadro 10, para un 32%; con dos o más años como reserva para jefe de departamento 15, para un 48%; con categoría científica de Doctor tres, para un 9%; con categoría de Máster 20, para un 64%; de reciente incorporación en el cargo sin haber transitado como reserva 12, para un 38%; con más de tres años en el cargo 12, para un 38%. Los datos revelan las carencias que en el orden de los niveles deseados poseen para ejercer con eficiencia el desempeño en los procesos universitarios comprendidos en el área departamental, limitados por su formación y por su experiencia en este nivel de dirección.

El procesamiento de la información se realizó por dimensiones e indicadores como se muestra a continuación:

Dimensión 1- Nivel de formación para dirigir el departamento docente

a) Nivel de formación en los elementos básicos de dirección

Existe un nivel medio sobre el conocimiento de los elementos básicos de la dirección educacional, pero en la práctica directiva el 48% de los jefes de departamentos docentes muestran limitaciones para enfrentar los retos actuales de la Educación Superior. Por tanto, reconocen poseer actitudes y valores de manera general, no obstante, no se articulan coherentemente a partir de su profundización con una proyección que los consolide atendiendo a los procesos sustantivos de la Educación Superior y su concreción en el desempeño en el departamento docente.

b) Nivel de formación en los aspectos socio-sicológicos de la dirección

En las acciones de preparación concebidas ha sido muy limitado el tratamiento a los contenidos relacionados con los aspectos socio-sicológicos de la dirección, elementos teórico muy elementales sobre la comunicación, la motivación y el liderazgo. No ha sido suficientemente demostrado en la práctica que el método y estilo utilizado son los indicados.

c) Nivel de formación en los aspectos técnicos-organizativos de la dirección

El 64% los jefes de departamentos se ubican en un nivel medio para planificar las actividades a desarrollar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y por su habilidad para elaborar los planes anual, mensual e individual en correspondencia con los procesos sustantivos a partir de la universidad integrada, el 80% se ubica en nivel bajo para la conducción de las reuniones, el 38% se ubica en nivel medio para la delegación de autoridad con sus reservas y subordinados, y en la planificación de su tiempo de trabajo. El 58% autoevalúa de nivel bajo su desempeño para tomar decisiones y para conducir la función de control, además de los métodos para la medición de impacto de los resultados que se obtienen.

Dimensión 2- Nivel de formación para dirigir los procesos sustantivos, estratégicos, y de apoyo de la Educación Superior

a) Nivel de formación para dirigir la docencia

El 45% se ubica en un nivel medio en el conocimiento de los documentos normativos (resoluciones, planes de estudio, modelos del profesional, documentos jurídicos, y otros) alegando como causal: ser de nueva promoción como cuadro, la falta de experiencia en la dirección en la Educación Superior, no haber

transitado anteriormente por ningún curso de formación de cuadros. Sus principales limitaciones son cómo dirigir desde el departamento docente el ingreso a la Educación Superior y la reafirmación de la orientación profesional, la organización del movimiento de alumnos ayudantes, la dirección del trabajo metodológico fundamentalmente en la atención a los profesores noveles y a los estudiantes de alto rendimiento. Existe coincidencia entre los aspectos declarados como insuficiencias y los informes de las visitas efectuadas en el sistema de control y evaluación del desempeño.

b) Nivel de formación para dirigir el proceso de investigación

El 38% revela como principales insuficiencias el bajo nivel de conocimiento del Reglamento de superación y postgrado, y para la planificación y organización del plan de superación de los docentes en correspondencia con la categoría docente y científica; ubican en un nivel medio la introducción de resultados de la actividad científica investigativa, la medición de impacto en la solución de problemas profesionales, y el asegurar que los docentes puedan realizar publicaciones en revistas certificadas.

c) Nivel de formación para dirigir la extensión universitaria

El 51% se ubica en un nivel medio, señalando como insuficiencias principales la falta de dominio de los documentos normativos, y pocas habilidades para dirigir la extensión universitaria en la integración armónica y coherente de la docencia y la investigación en las actividades a desarrollar en los convenios establecidos, y para lograr un clima organizacional positivo en correspondencia con las acciones que debe realizar el departamento en la comunidad, así como dificultades para atender a los estudiantes seleccionados para las redes sociales.

d) Nivel de formación para dirigir los procesos estratégicos y de apoyo

El 100% se ubica en un nivel medio para dirigir la actividad administrativa relacionada con los procesos de apoyo que aseguran la actividad de los procesos sustantivos, expresada en las limitaciones anteriormente declaradas sobre su formación, esto asociado a las orientaciones que reciben o por problemas subjetivos vinculados con el recurso humano que la dirige.

Dimensión 3- El proceso de formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios

a) Concepciones a tener en cuenta para su planificación.

El 100 % de los entrevistados reconoce como concepción la estrategia institucional de superación de cuadros, rectorada por el Departamento de Cuadros, colegida con el Departamento de Técnicas de Dirección derivada de la Estrategia Nacional de Superación, Preparación de Cuadros y Reservas del

Estado y Gobierno. No obstante, en relación con este indicador, no conocen resultados científicos que hayan aportado una concepción para la formación de los jefes de departamentos docentes universitarios para la mejora de su desempeño.

b) Formas organizativas

Se reconocieron como formas organizativas fundamentales que se utilizan en la preparación mensual que reciben los cuadros: las conferencias especializadas, los talleres, las reuniones de trabajo para estudio de casos, y los seminarios. En este sentido, aunque de forma muy incipiente, se dan pasos en el diseño de acciones específicamente para los jefes de departamentos docentes que mejoran el desempeño de sus funciones.

c) Contenidos que se abordan en las actividades formativas

Para el abordaje de los contenidos en el análisis de la triangulación de la información obtenida se parte de diferentes puntos de vistas: necesidades de aprendizaje, programa diseñado por el Departamento de Cuadros y Dirección Científica, resultados de los controles, perspectiva de la actualización científica-investigativa y metodológica, entre otros, en los que se tratan temas de actualización en la utilización de las TIC en el proceso de formación del profesional; y temas de dirección, trabajo político y trabajo metodológico asociados a la dirección de las disciplinas, la carrera y las especialidades.

d) La evaluación del proceso formativo

El 100% de los entrevistados declaran que no existe un criterio definido que permita evaluar el proceso de formación de directivos que acredite el mejoramiento del desempeño de los jefes de departamentos docentes en los procesos sustantivos, solo se emiten valoraciones del cumplimiento de lo planificado para la superación.

Conclusiones del diagnóstico

Existen limitaciones en la formación de los jefes de departamentos docentes que afecta el desempeño de sus funciones en los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo de la Educación Superior, teniendo en cuenta el eslabón de base para la formación inicial y permanente del profesional.

Metodología para la formación permanente de los jefes de departamentos docentes

Esta metodología tiene como propósito recomendar el algoritmo a seguir para la aplicación práctica de acciones de formación permanente, a partir del enfoque de sistema, que mejora el desempeño de los jefes de departamentos docentes en la Universidad de Guantánamo. La misma se constituye en un sistema

estructurado en pasos, fases y acciones con un carácter participativo, que tiene como base los nodos cognitivos y las formas organizativas a utilizar.

Los pasos a seguir para la metodología son: 1) de preparación; 2) de planeación e implementación de una estrategia de formación permanente; 3) de control y evaluación postactiva de la estrategia de formación permanente y su impacto.

Primer paso- De preparación

Este paso asegura la logística e información necesaria para llevar a cabo la estrategia que se diseñe de formación permanente, ello implica el estudio y/o actualización del perfil de competencia de los jefes de departamentos, el estudio y/o actualización de las indicaciones para la dirección departamental en los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo a la Educación Superior, y la determinación de las necesidades y potencialidades individuales y colectivas de los jefes de departamentos docentes. Transita por tres fases: 1) creación y preparación del Grupo Gestor de la formación permanente; 2) estudio y/o actualización del perfil de competencias de los jefes de departamentos docentes; 3) diagnóstico de los niveles de formación que presentan los jefes de departamentos docentes en la actualidad.

Primera fase- creación y preparación del Grupo Gestor de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes.

El Grupo Gestor estará presidido por el Jefe de Departamento de Cuadros, y lo integran el departamento de técnicas de dirección, el departamento de superación y postgrado, directivos de nivel superior, especialistas seleccionados, directivos de experiencia, cuadros del consejo de dirección, así como jefes de departamentos experimentados con resultados.

El Grupo Gestor desarrollará actividades de preparación sobre los documentos normativos que rigen la vida del departamento docente y su dirección, a través de talleres de socialización, u otras vías que considere oportunas.

Segunda fase- estudio de los nodos cognitivos modelo

Esta fase tiene como objetivo estudiar los nodos cognitivos considerando el perfil de competencias político ideológico, técnico profesional, y para ejercer el liderazgo, con énfasis en el estudio del desempeño de los jefes de departamentos docentes en los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo a la Educación Superior.

Se recomienda el análisis y la valoración de documentos contentivos de las demandas actualizadas a su labor, devenidas de las transformaciones en la política educacional cubana, además de lo que refiere el

documento del eslabón de base de la Educación Superior. Resultará de mucha valía la aplicación de técnicas participativas que propicien el consenso para la toma de decisiones acerca de las propuestas más adecuadas de métodos, formas organizativas, y contenidos en correspondencia con los resultados del diagnóstico.

Tercera fase- diagnóstico de los niveles de formación que presentan los jefes de departamentos docentes en la actualidad

Esta fase tiene como objetivo caracterizar el estado de la gestión hacia la formación permanente y el estado actual de formación de los jefes de departamentos docentes para determinar las acciones gestoras realizadas, y las necesidades y potencialidades individuales y colectivas que deben ser atendidas mediante la estrategia. Se realizará mediante tres acciones: a) planificación y organización del diagnóstico; b) recogida de datos y obtención de la información; c) las conclusiones del diagnóstico.

La planificación y organización del diagnóstico es llevada a cabo por el Grupo Gestor, e implica: a) definir objetivos, contenidos y métodos; b) elaboración de los instrumentos; c) determinar las fuentes de información; d) motivar a los participantes; e) planificar el cronograma de aplicación.

Con el diagnóstico se identifican las limitaciones y potencialidades del estado actual del proceso de gestión, y de los niveles de formación de los jefes de departamentos docentes para la dirección de los procesos sustantivos universitarios, que dan fe del desempeño de sus funciones a partir del eslabón de base.

Los contenidos del diagnóstico serán definidos en correspondencia con los niveles alcanzados en la formación de los jefes de departamentos para la dirección de los procesos sustantivos de la Educación Superior, se tendrá en cuenta el perfil de profesionalidad en lo político-ideológico, técnico-profesional, y para ejercer el liderazgo.

Se definen como fuentes de información personales a los jefes de departamentos docentes, directivos, especialistas de los departamentos de cuadros y de técnicas de dirección, y otras personas que interactúan en su labor de dirección.

Para la motivación se utilizarán métodos socio – psicológico que los movilice y creen el interés para brindar la información necesaria. Se procederá mediante una comunicación afectiva de concientización sobre la necesidad de conducir por el Grupo Gestor el proceso de formación permanente en la atención diferenciada y colectiva de sus limitaciones y potencialidades en la dirección del departamento docente.

Las conclusiones del diagnóstico se dirigen a la identificación de las necesidades de aprendizaje para perfeccionar la gestión de formación permanente de los jefes de departamentos docentes que mejora el desempeño de sus funciones, a partir de comparar la información obtenida con las cualidades modeladas en el perfil de competencias relacionadas con cada dimensión.

Segundo paso- De planeación e implementación de la metodología

Este paso tiene como propósito determinar los elementos que conforman la estrategia de formación permanente que debe cumplir mediante las siguientes fases: 1) diseño de la estrategia de gestión de formación permanente; 2) evaluación preactiva de la estrategia de gestión de formación permanente; 3) preparación para su implementación; 4) puesta en práctica de la estrategia de formación permanente.

Primera fase- diseño de las acciones de formación permanente para el desempeño

Tiene como propósito determinar los componentes de la estrategia para la formación permanente, tomando como referencia el estudio y/o actualización del modelo de la actividad de dirección de los jefes de departamentos docentes, su perfil de competencias, y el diagnóstico de sus necesidades y potencialidades educativas.

En esta fase se define el contenido de las acciones a acometer por el Grupo Gestor en base a: 1) definición de la política de formación permanente de los jefes de departamentos docentes; 2) definición de los objetivos general y específicos de la formación permanente; 3) determinación de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que conforman el contenido de la formación permanente, a partir de considerar la información que ofrecen los referentes de orientación, las funciones que desarrollan los jefes de departamentos teniendo como soporte el eslabón de base para la dirección de los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo en correspondencia con el perfil de competencia político-ideológica, técnico profesional y para el ejercicio del liderazgo; 4) planificación, organización ejecución y evaluación de las acciones a desarrollar por el Grupo Gestor; 5) elaboración de las acciones formativas detalladas por los contenidos; 6) puntualización de los gestores que realizarán las acciones para la formación permanente; 7) precisión de los medios tecnológicos y de comunicación necesarios para la implementación de la estrategia de formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios.

Segunda fase- evaluación preactiva de la estrategia de formación permanente

El núcleo central de esta fase se constituye en la obtención de consenso como resultado de los criterios evaluativos a partir de la consulta a especialistas sobre la pertinencia de la estrategia y su metodología para de formación permanente, lo que sería posible al utilizar los talleres de socialización o su

combinación, de lo cual se derivan las siguientes acciones del Grupo Gestor: a) preparación del proceso de evaluación preactiva que incluye la selección de los especialistas que evaluarán el diseño realizado, b) obtención de la información y elaboración de las conclusiones referentes al consenso obtenido, c) ejecución de las transformaciones que se requieran a la estrategia presentada, y d) toma de decisiones por el Grupo Gestor sobre la puesta en práctica de la estrategia diseñada.

Tercera fase- preparación para su implementación

Esta fase tiene como propósito garantizar, mediante la planificación y organización adecuada del proceso, la implementación de la estrategia diseñada, para lo cual se proponen las siguientes acciones:

- Elaboración y divulgación del cronograma para la realización de las acciones formativas colectivas.
- Elaboración de los planes individuales que, atendiendo a lo diverso y lo común, declaran los objetivos y acciones individuales de la formación permanente de cada jefe de departamento docente.
- Preparación de los conductores que facilitarán la ejecución de las acciones formativas derivadas de la acción anterior, para estar plenamente identificados con los elementos de contenidos (nodos cognitivos) diseñados en la estrategia de formación permanente de los jefes de departamentos docentes.
- Elaboración del programa general de las acciones formativas que contará con:
 - Elaboración de programas de formación permanente desde el puesto de trabajo en lo diverso (consultas, intercambios, asesoramiento, otros, según diagnóstico particularizado)
 - Elaboración de programas de formación permanente desde el puesto de trabajo en lo común (talleres, conferencias especializadas, cursos, otros, según resultados del diagnóstico en lo colectivo)
- Desarrollo de actividades de carácter metodológico con los métodos y procedimientos a utilizar en correspondencia con los programas elaborados.
- Selección de la bibliografía adecuada, los medio de la comunicación, selección de las TIC, y los materiales suficientes para el desarrollo de las acciones formativas y su materialización.

Cuarta fase- puesta en práctica de la estrategia de gestión de formación permanente de los jefes de departamentos docentes

Esta fase tiene como propósito la realización del conjunto de actividades que garantizan el cumplimiento de la estrategia elaborada, en la que se definen las siguientes acciones: a) materialización de los

programas diseñados para la formación permanente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, b) control y evaluación interactiva que permiten el seguimiento sistemático y las posibles adecuaciones oportunas (en lo organizativo, metodológico y el aseguramiento material), y analizar la progresión de los niveles de formación que se logran.

Para la evaluación interactiva, que sucederá durante la implementación práctica de la estrategia de formación permanente, se proponen los indicadores siguientes: 1) cumplimiento de las acciones previstas en los programas diseñados en la estrategia general de formación permanente; 2) objetividad del control y evaluación sistemática de las acciones formativas; 3) calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de carácter colectivo; 4) calidad de las acciones formativas individualizadas desarrolladas en el puesto de trabajo; 5) niveles de satisfacción en formación que se estiman logran los jefes de departamentos docentes; 6) nivel de preparación evidenciada por los gestores de las acciones formativas demostrado en la práctica; 7) pertinencia del aseguramiento tecnológico, material y de infraestructura para el desarrollo de las acciones formativas

Tercer paso- evaluación postactiva de la estrategia de formación permanente para la mejora del desempeño

Este paso tiene como propósito obtener información sobre el impacto de la estrategia de formación permanente, que permita la mejora del desempeño en los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo a la Educación Superior de los jefes de departamentos docentes, la que se estructura en: 1) fase de planificación y organización de la evaluación; 2) fase de obtención de información de la evaluación; 3) fase de conclusiones de la evaluación postactiva para conocer la pertinencia de la estrategia de formación permanente de los jefes de departamentos docentes.

Primera fase- planificación y organización de la evaluación

Esta fase se realizará a través de las acciones siguientes: a) determinación de los objetivos del proceso evaluador; b) determinación de los indicadores dirigidos a evaluar el impacto de la implementación de la estrategia de formación permanente en la mejora del desempeño de los jefes de departamentos docentes en los procesos sustantivos de la Educación Superior, y en consecuencia los resultados de eficiencia y eficacia en el departamento docente; c) determinación de los métodos, las técnicas y las fuentes (personales y no personales) de obtención de la información, y confección de los instrumentos que permitirán la recogida de datos; d) establecimiento de las relaciones de coordinación para ejecutar las acciones evaluativas; e) elaboración del cronograma de evaluación; f) definición de los medios y recursos materiales para la evaluación.

Segunda fase- recogida de datos y obtención de la información de la evaluación

Para la recogida de datos y obtención de la información de la evaluación postactiva se propone la selección muestral de los participantes en el grupo gestor de las acciones de formación para las consideraciones evaluativas del proceso, y de los jefes de departamentos docentes, con el propósito de emitir sus consideraciones a partir de la aprehensión de los contenidos definidos en la estrategia y su desempeño en los procesos sustantivos universitarios. Se tendrá en cuenta también la validación de documentos elaborados teniendo en cuenta la propuesta del modelo teórico y la elaboración de la estrategia metodológica.

Tercera fase- conclusiones de la evaluación

La evaluación postactiva de la estrategia de formación permanente tiene como propósito dar una estimación acerca de la pertinencia de su planificación, organización y ejecución teniendo en cuenta los indicadores definidos. En dependencia de sus resultados se podrán asumir decisiones consensuadas por los participantes en el Grupo Gestor de los posibles cambios que deben producirse en el diseño o rediseño posterior del proceso de formación. Esta fase se realizará tomando en consideración las siguientes acciones: a) obtención de información acerca de los indicadores anteriormente definidos y de otros que resulten valiosos por la dinámica de la implementación de la estrategia; b) análisis y valoración cualitativa de la información obtenida para la evaluación final.

Conclusiones

Las universidades, junto a otras instituciones de carácter formativo, son las encargadas de la formación inicial y permanente de los profesionales dotados de conocimientos, habilidades y valores en correspondencia con las demandas que plantea el desarrollo de cada territorio. Tales desafíos imponen retos a los departamentos docentes como unidades básicas del sistema universitario pues en él se decide la calidad del personal docente que participa protagónicamente en estos procesos.

El diagnóstico aplicado permitió identificar las limitaciones en la formación de los jefes de departamentos docentes que afecta el desempeño de sus funciones en los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo a la Educación Superior, teniendo en cuenta el eslabón de base para la formación inicial y permanente del profesional.

La metodología que se propone cuenta con el algoritmo a seguir para la aplicación práctica de acciones de formación permanente con un enfoque de sistema, basada en pasos, fases y acciones. Tiene como elemento distintivo su carácter participativo en la determinación de los nodos cognitivos y las formas

organizativas a utilizar que mejora el desempeño de los jefes de departamentos docentes en la Universidad de Guantánamo.

Referencias bibliográficas

- Alonso, A (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 24 (1), 87-95.
- Alpizar, 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.
- Añorga, J. (1999). *Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: Educación avanzada*. Impresión Ligera. La Habana.
- Castro Ruz, F. (1999). *Una revolución sólo puede ser hija de la cultura y las ideas*. La Habana: Editora Política.
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2004). Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana.
- Gelmar, V. (2009). 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).
- Ministerio de Educación (2014). Acuerdo Ministerial No. 1580, RO-S No. 895. La Habana: Autor.
- Valiente, P. (2001). La modelación de la profesionalidad de los dirigentes educacionales: Una necesidad para dirigir su formación y desarrollo. *Folletos Gerenciales*, 9.