

# La gestión de la formación de los profesores noveles universitarios en el departamento docente

## *The management of the training of new university teachers in the teaching department*

Recibido: 12/10/2022 | Aceptado: 15/11/2022 | Publicado: 19/12/2022

Yohani de los Santos Pedroso <sup>1\*</sup>

Jorge Enrique Carbonell Pérez <sup>2</sup>

Nereyda Cruz Tejas <sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba. e-mail: [santosp@ucpejv.edu.cu](mailto:santosp@ucpejv.edu.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6022-6824>

<sup>2</sup> Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba. e-mail: [jorgeecp@ucpejv.edu.cu](mailto:jorgeecp@ucpejv.edu.cu) ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4649-4467>

<sup>3</sup> Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba. e-mail: [nereydacruz256@gmail.com](mailto:nereydacruz256@gmail.com) ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7294-6397>

---

### Resumen:

El trabajo aborda, la problemática de la gestión de la formación de los profesores noveles, en el Departamento Formación Pedagógica General DFPG. Es resultado de la tesis doctoral que forma parte del proyecto de investigación: la dirección estratégica en el perfeccionamiento del aprendizaje organizacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), integrado a la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. (RDEES). Objetivo: presentar una estrategia centrada en el aprendizaje organizacional que contribuya al perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG.

La investigación se adhiere al enfoque mixto al combinar métodos cuantitativos y cualitativos.

**Palabras clave:** gestión universitaria, estrategia, dirección estratégica, aprendizaje organizacional.

### Abstract:

The work addresses the problem of the management of the training of novice teachers in the General Pedagogical Training Department DFPG. It is the result of the doctoral thesis that is part of the research project: strategic management in the improvement of organizational learning at the Enrique José Varona University of Pedagogical Sciences (UCPEJV), integrated to the Network of Strategic Management in Higher Education (RDEES). Objective: to present a strategy focused on organizational learning that contributes to the improvement of the management of the training of novice teachers in the DFPG.

The research adheres to the mixed approach by combining quantitative and qualitative methods.

**Keywords:** university management, strategy, strategic management, organizational learning



---

## Introducción

En el actual contexto mundial, las IES, requieren modelos de gestión proactivos capaces de enfrentar los complejos desafíos que emergen de las crecientes interdependencias entre las esferas científico-tecnológica, económica, social, cultural y política y en estas circunstancias tan particulares, es perceptible el consenso en la comunidad científica internacional respecto a que la dirección estratégica es un factor esencial para generar innovaciones en la gestión universitaria.

En Cuba, los informes de balance de los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) en el período (2015-2019) revelan que es creciente el aumento de las bajas de profesores en todas las universidades del país y entre las causas principales se encuentran la jubilación por envejecimiento del claustro, así como el creciente éxodo de profesores en busca de mejores condiciones de vida y trabajo, dentro y fuera del país y lo más significativo, es el creciente flujo migratorio de profesionales jóvenes. Esta situación ha tenido un impacto negativo en el trabajo metodológico, en la implementación de las estrategias educativas en las carreras y año académico, en que los programas de maestría, doctorado, así como los proyectos de investigación aún no logren los resultados esperados; por consiguiente, refleja dificultades en el desempeño de los profesores.

El envejecimiento del claustro, constituye un problema objetivo que presenta la UCPEJV, lo que conlleva un aumento progresivo de bajas fundamentalmente de doctores con elevada preparación profesional, por jubilación y para compensar este déficit, la institución ha recurrido a la incorporación de jóvenes recién graduados, de profesores provenientes de otras instituciones, así como de otros subsistemas del Sistema Nacional de Educación sin la adecuada preparación científico-técnica y pedagógica para desarrollar todos los procesos universitarios.

Aunque en la universidad se ha ido fortaleciendo la atención al proceso de formación de los profesores noveles mediante el postgrado, la formación académico y doctoral, y el trabajo metodológico, que han aportado buenos resultados; la experiencia de una de las autoras como jefa del DFPG de la UCPEJV ha motivado a la reflexión acerca de la necesidad de desarrollar alternativas que promuevan la participación e implicación de los profesores noveles en su propio proceso de formación en el contexto donde desarrollan su actividad profesional, es decir en el departamento docente y que junto a las acciones diseñadas proporcione una visión integradora del proceso de formación de los profesores noveles. El objetivo del presente trabajo es presentar una estrategia centrada en el aprendizaje organizacional que contribuya al perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG.

## Materiales y métodos

En la investigación se asume el enfoque mixto al combinar métodos cuantitativos y cualitativos para analizar y comprender el objeto de estudio y proponer la estrategia. Entre los métodos teóricos, el histórico-lógico permitió examinar las particularidades de las transformaciones de la educación superior para fundamentar la evolución de la categoría gestión de la formación de los profesores noveles con enfoque estratégico y el sistémico-estructural-funcional, permitió la determinación de los componentes de la estrategia y fundamentar las relaciones entre dichos componentes. Destacan entre los métodos empíricos, el estudio documental, para el análisis de la recopilación de información contenida en informes y documentos rectores relativos al proceso de formación de los profesores noveles. La observación, con el fin de valorar el comportamiento de los profesores noveles durante la ejecución de diferentes actividades seleccionadas y evaluar la implicación, protagonismo, participación en el análisis de los problemas que se



presentan en el departamento relativas al desarrollo profesional y la consulta a especialistas, se realizó con el propósito de obtener otras valoraciones sobre la efectividad de la estrategia diseñada a partir de la evaluación de la satisfacción de los sujetos.

## Resultados y discusión

### La dirección estratégica universitaria en las transformaciones de la educación superior en Cuba.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el informe anual sobre el estado de la educación superior en el mundo correspondiente al año 2009, reconoce la necesidad de transformar los tradicionales modelos de dirección en la IES construyendo nuevos modelos caracterizados por la proactividad y la innovación, con mayor capacidad de respuesta ante las crecientes demandas de desarrollo económico y social, para que coloquen en el centro de la atención institucional a la función formativa, la investigación y la extensión y de manera especial, a las condiciones en que se desarrollan dichos procesos y con ello lograr una articulación más efectiva entre las exigencias del desarrollo socio-económico y el funcionamiento interno de estas instituciones. (2009, p.4)

Para lograr tales aspiraciones, es imprescindible redimensionar los enfoques tradicionales sobre la relación universidad-sociedad y por consiguiente, generar mecanismos de gestión con enfoque estratégico, con la capacidad de generar nuevas formas de organización para los procesos universitarios, que concedan prioridad a las relaciones horizontales respecto a las relaciones verticales, que estimulen la multidisciplinariedad y el trabajo en equipo, así como nuevas formas de organización para los procesos.

Estas ideas iniciales promueven la reflexión en torno a que las IES son sistemas abiertos y por consiguiente, están en constante interacción con el contexto social y son precisamente las demandas del contexto social las que determinan que en el plano interno, estas instituciones tengan que asegurar el equilibrio del funcionamiento institucional interno para poder atender la satisfacción de la expectativas sociales.

En este sentido, la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe, realizada en Córdoba, Argentina en 2018, se pronunció resueltamente por el fortalecimiento de la dirección estratégica en las IES, como alternativa para fortalecer su liderazgo en las transformaciones sociales y la responsabilidad social con el desarrollo sostenible; este análisis preliminar, muestra la necesidad de examinar con mayor profundidad cómo entender la dirección estratégica universitaria en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba.

Según Finalé (2016), la dirección estratégica ha sufrido un cambio radical desde finales del pasado siglo debido a la acumulación de conocimientos sobre estrategias, cultura y valores corporativos, organización y control, sistemas de planificación y el entorno más complejo que se posee en la actualidad (p.11). Para RED-DEES. (2019), resulta obvia la importancia que la dirección estratégica representa para las organizaciones. Desde esta perspectiva, la proyección del desarrollo futuro a alcanzar por las organizaciones, tiene sus cimientos en la determinación precisa de las relaciones entre los factores internos y externos, pues esta relación, constituye su aspecto esencial porque aporta la visión sistémica del desempeño institucional y, por lo tanto, permite concretar lo estratégico, en lo operativo.

Se trata de un proceso que define las acciones que aseguran la interacción proactiva con el entorno y contribuye al logro de la eficiencia y eficacia de la organización en el cumplimiento de su objeto social desde sus cinco funciones básicas, íntimamente conectadas y orientadas hacia el logro de la calidad: la planificación, la ejecución, la evaluación, la rectificación y la retroalimentación.



La adopción de la dirección estratégica en las IES de la región, se justifica debido a su importante papel para impulsar y robustecer la visión proyectiva del desarrollo institucional, la proactividad y flexibilidad para potenciar la búsqueda de soluciones para los problemas institucionales en un contexto de creciente variabilidad.

En nuestro país, la implementación de la dirección estratégica en la red de instituciones del MES, acumula casi 30 años de experiencia, pero esto no significa que esté totalmente consolidada ya que, a pesar de los resultados alcanzados, los informes de balance del cumplimiento de los objetivos de trabajo anuales en los últimos años, muestran insuficiencias en la implementación de la dirección estratégica en las universidades cubanas. MES (2015-2019)

Almuiñas, et. al (2011) y Rivero (2019), señalan que en entre las problemáticas generales asociadas a la implementación de la dirección estratégica en las IES en Cuba, está la tendencia a centrar la atención en el diseño, implementación y evaluación de estrategias y planes, desde una perspectiva institucional; cuando en realidad, la dirección estratégica en estas instituciones debe penetrar en todos los procesos que aquí se desarrollan, pues la esencia de su implementación en la práctica institucional se expresa en nuevas maneras de pensar y actuar.

Dentro de esta misma línea de pensamiento, Garduño (1999) y Rivero (2019), ponen de relieve la importancia de la visión proyectiva de los procesos que se desarrollan en las IES, como condición básica, para definir con objetividad las transformaciones que se pueden alcanzar en un plazo de tiempo determinado y al meditar sobre estas ideas se comprende con mayor certeza la contribución de la dirección estratégica universitaria al perfeccionamiento del funcionamiento interno y al cumplimiento de la responsabilidad social de estas instituciones.

Esta perspectiva refuerza la posición respecto a que la dirección estratégica en las IES cubanas, está estrechamente vinculada con la visión del desarrollo sostenible, alineada con los objetivos de la Agenda 2030 y con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES), documentos que establecen las directrices esenciales sobre el papel de la educación superior cubana como eje articulador principal de la proyección del desarrollo del país.

De manera específica, al referirse al significado atribuido en las actuales condiciones al fortalecimiento de la responsabilidad social de las universidades cubanas, Alarcón (2016), subraya que la dirección estratégica, es coherente con la visión del desarrollo sostenible, porque contribuye al fortalecimiento de la implicación de todos los actores institucionales en la determinación de lo que se puede y debe lograr con los recursos disponibles.

Este enfoque representa una significativa contribución al progreso social, a la formación de valores, a la solidaridad y al desarrollo del sector productivo nacional mediante la formación de una fuerza de trabajo calificada; en este sentido, el desarrollo sostenible, según Alarcón (2016), tiene en la dirección estratégica el "modelo de gestión capaz de proporcionar profesionales comprometidos con la sociedad, con conocimientos, habilidades, valores y actitudes sustentados en la sinergia entre los procesos de formación, investigación y extensión universitaria"( p. 12-13).

Tomando como referencia el análisis realizado, es pertinente examinar la definición de dirección estratégica universitaria que presenta el colectivo de autores liderado por Almuiñas, et al (2011), quienes definen a la dirección estratégica universitaria como:

El proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la Estrategia, que tiene un conjunto de insumos, que se transforman paulatinamente, para obtener varios resultados que impactan en la satisfacción de diversos tipos de demandas del entorno y del interior de la propia institución. Establece cómo se van a alcanzar los objetivos y garantizar una interacción proactiva de la organización con su entorno, para cumplir con las metas y alcanzar el estado deseado. (p.27)



De acuerdo con esta definición, no queda dudas respecto a que la dirección estratégica en las IES, requiere del desarrollo del pensamiento estratégico, el cual representa un complejo sistema de aprendizajes que parten de la comprensión de la necesidad de ver a la institución y a sus diferentes niveles de dirección, no solo de adentro hacia afuera, sino también de afuera hacia adentro y esta visión, requiere de un enfoque integrador de los procesos que aquí se desarrollan y por ende, de una alta preparación para innovar, desde posiciones científicas consecuentes.

También se concuerda con Senge (1996), respecto a que las transformaciones en las organizaciones son una consecuencia de aprendizajes continuos sustentados en la interacción y en la participación activa de los actores ya que solo así, podrán responder a los cambios situacionales que aporta un entorno, cada vez más complejo e impredecible.

Consecuentemente, la definición de dirección estratégica universitaria examinada posibilita derivar un conjunto de características asociadas a esta categoría que ayudan a comprender su pertinencia en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba.

- La dirección estratégica universitaria concibe el cambio como un proceso inherente al desarrollo institucional.
- Centra la atención en el análisis del entorno para visualizar el funcionamiento integral de la IES.
- Posibilita el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones del entorno.
- Se concibe como un sistema cuyos componentes son la formulación, la implementación y el control de la estrategia que aseguran la orientación de la institución hacia los objetivos que expresan las demandas del entorno y de la propia institución.
- Es un proceso consciente que asegura la interacción proactiva de la organización con su entorno.
- Asume la mejora de la calidad de los procesos universitarios como un proceso permanente.

Sobre la base de estos argumentos se comparte con Almuiñas y Galarza (2012), respecto a que dirigir estratégicamente en las IES significa:

Priorizar los factores externos en relación con los internos, dándoles importancia también a los principales usuarios o beneficiarios de los resultados institucionales y a los aliados estratégicos que puedan apoyar el cumplimiento de su misión. Este enfoque de dirección exige, además, velocidad de pensamiento y acción para enfrentar el alto dinamismo de las demandas del entorno y adaptarse a los cambios trascendentales que se derivan del mismo y de la propia IES. Sus preceptos, técnicas y herramientas generales, son válidos para gestionar estratégicamente las IES, aunque estas, como cualquier organización, tienen características y exigencias propias, pero les son inherentes también las funciones generales de la dirección, solo que es necesario que quienes en ellas operan, sean capaces de aplicarlas creadoramente. (p.14)

Estos autores precisan que la dirección estratégica universitaria, define en el contexto de las transformaciones de la educación superior, una concepción de trabajo que penetra en todos los procesos institucionales para identificar y enfrentar la solución de problemas específicos que se presentan en los diferentes niveles de dirección de la institución; sin embargo, esto no puede, ni debe desconocer la interconexión de estos procesos con la estrategia de la institución.

Esta posición refuerza la comprensión respecto a que la dirección estratégica universitaria en las IES, incluye, no solo los procesos que forman parte de la estrategia de la institución, sino también otros procesos esenciales que se derivan de los objetivos estratégicos y que por su influencia para el logro de los objetivos de la estrategia deben ser objeto de atención especial; ese es el caso de la gestión de la formación de los profesores noveles universitarios. Desde esta posición, la dirección estratégica universitaria en las IES cubanas, puede realizar una importante contribución al





perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles universitarios, debido a sus amplias posibilidades para proyectar el desarrollo institucional.

El análisis de los referentes teórico-metodológicos antes planteados, parten de considerar la integración de dos aspectos esenciales de la dirección estratégica universitaria: las necesidades del contexto social (factores externos) y las características de la organización (factores internos), pues permite comprender que dirigir estratégicamente significa orientar la gestión de todos los procesos hacia los resultados pronosticados con el protagonismo del factor humano.

Desde esta perspectiva, la dirección estratégica, constituye un referente teórico-metodológico esencial de la gestión de la formación de los profesores noveles universitarios, pues su aplicación consecuente, permite proyectar, implementar y evaluar de manera objetiva, las acciones orientadas hacia el logro del nivel desarrollo profesional que pueden alcanzar mediante la inserción efectiva de las personas en dichas acciones.

Sobre la base de este enfoque, los autores de la investigación asumen que la gestión de la formación de los profesores noveles universitarios es un proceso con enfoque estratégico, y el perfeccionamiento de este proceso se define como el proceso integral, sistemático, participativo y reflexivo de proyección, implementación y evaluación del sistema de acciones que tiene por finalidad, alcanzar de manera progresiva, un nivel de desempeño profesional que contribuya al logro de los objetivos previstos por el departamento.

#### **Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG.**

A partir los referentes teórico-metodológicos adoptados en relación con la gestión de los profesores noveles en el departamento docente, se aplicó un diagnóstico en el DFPG considerando tres dimensiones: las características del departamento, las características de las acciones desarrolladas por el departamento para la formación de los profesores noveles y el nivel de desarrollo individual de estos profesores. Los resultados de la integración de la técnicas e instrumentos aplicados en la caracterización de la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento seleccionado muestran como principales logros:

- las potencialidades que proporciona la composición y preparación de muchos de los profesores del departamento y que junto a los incuestionables avances en la dirección del trabajo metodológico y en el funcionamiento de su sistema de gestión, representan potencialidades que favorecen el desarrollo de acciones transformadoras que pueden contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles en este departamento.

Y como dificultades que:

- la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento carece de enfoque estratégico y sistémico y junto a una inadecuada implementación de formas organizativas, procedimientos y herramientas del aprendizaje organizacional, no han permitido proyectar las transformaciones de este proceso, sobre la base de la participación activa, la motivación y la implicación de los profesores noveles en la determinación de los objetivos y en la proyección, implementación y evaluación de las acciones dirigidas al perfeccionamiento de los modos de actuación profesional de estos profesores.

Sobre la base de los resultados expuestos y las posiciones teóricas asumidas, se diseñó una estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG sustentada en el aprendizaje organizacional; asumiéndose por los autores que la estrategia es: "un conjunto de acciones interrelacionadas y secuenciales para alcanzar de manera progresiva y gradual el nivel de desempeño profesional de los profesores noveles y que mediante la interacción entre



los sujetos participantes contribuye al logro de los objetivos previstos por el departamento en correspondencia con los objetivos y metas definidas en la estrategia de la institución". (de los Santos, Rodney y Pedroso, 2021)

La estrategia, se sustenta en el aprendizaje organizacional pues el mismo aporta los procedimientos basados en la interacción para promover la implicación de todos los actores del departamento en la gestión de la formación de los profesores noveles y con ello lograr la participación e implicación progresiva de los profesores noveles en el proceso de formación; por lo que se caracteriza por ser participativa, democrática, por la estimulación de la creatividad, así como por su enfoque sistémico, integral, flexible y contextualizado.

Se encuentra conformada por los siguientes componentes: misión de la universidad, objetivos de la estrategia, caracterización del estado inicial de la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG, las etapas de la estrategia (preparación, sensibilización y proyección de las acciones), implementación de las acciones y la evaluación.

A continuación, se explica cada uno de los elementos que conforman la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG.

La **Misión** de la universidad: la formación continua de los educadores de la capital, así como contribuir al desarrollo de estos procesos en el resto del país y en otros países del mundo. A partir de la misión declarada, los objetivos de la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG son:

#### **Objetivos de la estrategia:**

1. Fortalecer el trabajo metodológico y científico metodológico, el post grado y la superación` profesional, favoreciendo la transformación de los modos de actuación profesional de los profesores noveles.
2. Potenciar formas de trabajo grupal sustentadas en el aprendizaje organizacional que favorezcan la participación, la cultura del diálogo, del debate y actitudes reflexivas respecto a las tareas que deben desarrollar los profesores noveles.
3. Fortalecer la actividad científica de los profesores noveles universitarios para fomentar la necesidad de investigar como parte imprescindible del desarrollo profesional.

#### **Caracterización del estado inicial de la gestión para la formación de los profesores noveles en el departamento de FPG**

La caracterización del estado inicial de la gestión de la formación de los profesores noveles teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores planteados sirve de base para la determinación de tres etapas íntimamente relacionadas; dichas etapas deben asegurar que las acciones de la estrategia contengan actividades de preparación, de movilización para el cambio y para la proyección de las acciones dirigidas a la transformación de los modos de actuación profesional de estos profesores.

#### **Etapas o fases de la estrategia**

La estrategia transita por tres etapas o fases: la de preparación, la de sensibilización y la de proyección de las acciones. Cada una de estas etapas contiene acciones específicas, pero entre ellas, existe una estrecha relación ya que las tres, contribuyen al diseño del plan de trabajo individual de los profesores noveles, instrumento esencial donde se concretan las acciones individuales y grupales de la estrategia.

**Preparación**, asegura la creación de las condiciones organizativas necesarias y entre las acciones que la caracterizan se encuentran las siguientes:



1. Realizar análisis retrospectivos, con la participación de los profesores noveles y demás actores del departamento para comparar y reflexionar sobre los resultados alcanzados en la formación de los profesores noveles.
2. Evaluar críticamente los resultados alcanzados y los posibles retrocesos (Para lograr el éxito de esta acción es muy importante involucrar a estos profesores en el análisis de los resultados del departamento en los diferentes balances del cumplimiento de los objetivos de trabajo (parcial y final), así como de los resultados de la evaluación del desempeño profesional.
3. Identificar las necesidades individuales y colectivas de preparación de los profesores noveles.
4. Identificar los profesores noveles y de experiencia que pueden ser agentes potenciadores del perfeccionamiento y los que pueden ser portadores de resistencia, para asegurar, el tránsito del nivel de expectativas, al de aceptación, adecuación, asimilación, ajustes y corrección de las acciones estratégicas individuales y colectivas.
5. Determinar los recursos necesarios.
6. Definir las formas organizativas y el contenido de las acciones que debe desarrollar el departamento para la formación de los profesores noveles; así como las relaciones de coordinación, tanto internas, como externas que es necesario establecer para la implementación de las acciones.
7. Evaluar el desarrollo de la etapa.

**Sensibilización**, tiene como propósito general, lograr la concientización de los profesores noveles y demás profesores del departamento sobre el comportamiento que deben adoptar para lograr de manera progresiva, el perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles.

Las acciones correspondientes a esta etapa son:

1. Propiciar el acercamiento afectivo y un ambiente que fortalezca el trabajo colectivo
2. Estimular la adopción de posiciones constructivas para la búsqueda de soluciones a los problemas individuales y colectivos detectados
3. Promover la búsqueda de nuevas rutas de trabajo
4. Mejorar los estilos de escuchar, comunicarse, reflexionar, debatir, criticar, respetarse y trabajar en conjunto
5. Evaluar el desarrollo de la etapa

**Proyección de las acciones**, permite pronosticar el estado real alcanzable en lo individual y colectivo y qué acciones desarrollar para lograrlos. Define lo que hay que hacer, los métodos y los procedimientos que deben ser utilizados para desarrollar las acciones, quiénes van a ejecutar las acciones, quienes son los responsables y la precisión del tiempo de ejecución, de lo cual se deriva que la planificación de las acciones está presente en todas las etapas. Está dirigida al logro de los objetivos y a la solución de los problemas que actúan como barreras que impiden alcanzarlos y esto establece la necesidad de diseñar dichas acciones de manera anticipada, garantizando la implicación de los diferentes actores mediante el establecimiento de los niveles organizativos necesarios.

Entre las acciones que caracterizan esta etapa se encuentran las siguientes.

1. Determinar las transformaciones que se pueden alcanzar, en lo individual y colectivo, respecto a la formación de los profesores noveles
2. Establecer el plan de acciones dirigidas a la formación de los profesores noveles en el plan de trabajo anual y mensual del departamento





3. Establecer en el plan de desarrollo individual de cada profesor novel las acciones

4. Evaluar periódicamente el plan de acción

**La implementación** es el componente de la estrategia donde se precisa cómo se ejecutan las acciones correspondientes a cada etapa, por lo tanto, asegura la integración de las acciones, ya que en la práctica estas se desarrollan estrechamente vinculadas y por ese motivo, contiene a las formas de organización y a los procedimientos que deben ser utilizados.

Las acciones correspondientes a cada una de las etapas pueden adoptar variadas formas organizativas y su contenido esencial son: el trabajo docente educativo, el trabajo político-ideológico, la investigación e innovación, la superación y la extensión universitaria, por lo que se reconocen como formas de organización al post grado, la superación (con todas sus variadas formas), el trabajo metodológico, a la actividad de investigación y de extensión, así como las acciones de socialización de los resultados en eventos y publicaciones, las cuales se seleccionan e integran de acuerdo con el diseño del plan de trabajo individual de cada profesor novel.

Los procedimientos tienen el propósito de asegurar la participación, la cohesión, la comunicación, la estimulación, regulación y el establecimiento de las relaciones de coordinación con todos los actores que se desempeñan en el departamento, entre ellos se encuentran: intercambio de experiencias, comparaciones de resultados alcanzados, utilización de la información del comportamiento de los indicadores en los departamentos, investigar buenas prácticas, análisis de errores y búsqueda colectiva de soluciones a los problemas identificados.

**La evaluación** es el componente que tiene la función retroalimentadora por lo que permite valorar si la gestión de la formación de los profesores noveles de la manera prevista asegura el cumplimiento de los objetivos para realizar posibles ajustes o modificaciones en el sistema. Tiene un impacto significativo en la reformulación de los objetivos, etapas, acciones y formas de implementación de la estrategia y para que cumpla su función es necesario establecer qué criterios deben ser tomados en cuenta para orientar su implementación en la práctica. Estos criterios constituyen guías para el análisis y por lo tanto, deben ser examinados desde una perspectiva integradora.

### **Resultados de la aplicación parcial de la estrategia.**

La valoración de los principales resultados de la efectividad de la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFIG, se puso a consideración de un grupo de especialistas que aportaron las siguientes recomendaciones:

- Valorar las etapas para lograr un enfoque más preciso e integral en la definición de las acciones correspondientes.
- En cuanto a las formas de implementación, dos especialistas recomendaron presentarlas sobre la base de las formas organizativas y los procedimientos que deben ser utilizados.
- Un especialista recomendó revisar la relación entre la evaluación de la estrategia y los objetivos para expresar con mayor objetividad su función retroalimentadora.
- Un especialista recomendó especificar en cada etapa el control de las acciones.

Estas propuestas realizadas por los especialistas se tomaron en cuenta para la versión final de la estrategia.

Además de la valoración de la efectividad de la estrategia mediante la consulta a especialistas, la propuesta se sometió a la consideración de los profesores noveles del DFIG para conocer sus opiniones, sugerencias y recomendaciones sobre la efectividad de la estrategia y para ello se desarrolló un taller.



De forma general, la propuesta de estrategia es factible. Las principales reflexiones estuvieron dirigidas a reconocer que la estrategia satisface, en sentido general, sus expectativas ya que centra la atención en un proceso que como tendencia ha tenido en la universidad una atención centralizada; valoran que la estructura de la estrategia es adecuada porque contiene los elementos esenciales que dan respuesta a las principales problemáticas que presentan en su desempeño profesional y de manera particular, consideran que las formas organizativas y los procedimientos ayudan a modelar cómo debe desarrollarse la formación de los profesores noveles en el departamento a corto, mediano y largo plazo y por otra parte, contribuyen a resolver los principales problemas que presentan en la práctica.

## Conclusiones

La dirección estratégica universitaria define el carácter proyectivo del proceso de formación de los profesores noveles y de las acciones que lo comprende, sobre la base del diagnóstico, pues permite pronosticar el nivel de desarrollo que pueden lograr estos profesores en el año, concebir las acciones que deben desarrollarse, evaluar los resultados y retroalimentar el proceso. El aprendizaje organizacional como fundamento que sustenta la estrategia, aporta las formas organizativas, las vías y los procedimientos interactivos que contribuyen a mejorar la gestión de la formación de los profesores noveles y por ende su desempeño profesional

La estrategia diseñada en la investigación, desde las posiciones teóricas que lo sustentan, contribuye al perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento docente, al aportar, desde una visión estratégica y sistémica una propuesta que promueve el protagonismo de estos profesionales en el perfeccionamiento de sus modos de actuación profesional, así como de las vías para lograr su autoperfeccionamiento.

## Referencias Bibliográficas

- Alarcón, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad. Conferencia inaugural. Palacio de las Convenciones. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Almuiñas, J. L, González, F y Morales, D. (2011). El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior. Presentado en Evento Provincial Universidad 2012. Instituto Superior de Arte. Mayo, La Habana, Cuba.
- Almuiñas, J.L y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515006>
- de los Santos, Y; Rodney, Y y Pedroso, D. (2021). Una estrategia para la formación continua del claustro docente novel universitario. Trabajo presentado en Convención Internacional Varona. ISBN 978-959-7254-93-5
- RED-DEES. (2019). XI Reunión Internacional de la Red de Dirección estratégica en la Educación Superior. Marzo 18, 2019. Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu>
- Finalé L. (2016) Perfeccionamiento de la gestión de la actividad investigativa estudiantil. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Matanzas.
- UNESCO. (2009). Comunicado, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Disponible en: [https://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/Declaracion\\_conferencia\\_Mundial\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_2009.pdf](https://pep.unc.edu.ar/wp-content/uploads/sites/46/2017/04/Declaracion_conferencia_Mundial_de_Educacion_Superior_2009.pdf)



## Contribución de los autores

No.	Roles de la contribución	Autor 1	Autor 2	Autor 3
1.	Conceptualización	40%	30%	30%
2.	Curación de datos	40%	30%	30%
3.	Análisis formal	40%	30%	30%
4.	Adquisición de fondos	40%	30%	30%
5.	Investigación	40%	30%	30%
6.	Metodología	40%	30%	30%
7.	Recursos	40%	30%	30%
8.	Supervisión		50%	50%
9.	Validación	40%	30%	30%
10.	Visualización	40%	30%	30%
11.	Redacción – borrador original	40%	30%	30%
12.	Redacción – revisión y edición	40%	30%	30%

## Declaración de originalidad y conflictos de interés

**El/los autor/es declara/n que el artículo: La gestión de la formación de los profesores noveles universitarios en el departamento docente**

- Que el artículo es inédito, derivado de investigaciones y no está postulando para su publicación en ninguna otra revista simultáneamente.
- Que se acepta tanto la revisión por pares ciegos como las posibles correcciones del artículo que deban hacerse tras comunicarle/s la oportuna disconformidad con ciertos aspectos pertinentes en su artículo.
- Que en el caso de ser aceptado el artículo, hará/n las oportunas correcciones en el tiempo que se estipule.
- No existen compromisos ni obligaciones financieras con organismos estatales ni privados que puedan afectar el contenido, resultados o conclusiones de la presente publicación.

A continuación, presento los nombres y firmas de los autores, que certifican la aprobación y conformidad con el artículo enviado.

Autor principal

Yohani de los Santos Pedroso <sup>1\*</sup>

Coautor 1

Jorge Enrique Carbonell Pérez <sup>2</sup>

Coautor 2

Nereyda Cruz Tejas

