



Diagnóstico de la capacidad de dirección del Jefe de Departamento docente universitario

Diagnosis of the management capacity of the Head of the University Teaching Department

Ángela Lilia Rodríguez Maden

Autor para la correspondencia: lilia1957@nauta.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1291-9249>

Afiliación Institucional: Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Anabel La O Bacallao, anabel.la@uho.edu.cu

ORCID: [0000-0002-5022-9570](https://orcid.org/0000-0002-5022-9570)

Afiliación Institucional: Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Martha Tamara Labarta Varona, tamara@uho.edu.cu

ORCID: [0000-0002-5370-9211](https://orcid.org/0000-0002-5370-9211)

Afiliación Institucional: Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Fecha de recepción: 7 de julio 2023

Fecha de aceptación: 29 de septiembre 2023

Resumen

El trabajo tuvo como objetivo caracterizar la formación de la capacidad de dirección de los Jefes de Departamento Docente Universitarios en los procesos que tienen lugar en la universidad. Fueron seleccionados los Jefes de departamentos–carrera, como máxima autoridad garante de la formación de los estudiantes. Entre los métodos aplicados se señalan como empíricos las entrevistas a profundidad, las encuestas, la observación de la dirección de los procesos y el análisis documental, los que posibilitaron el procesamiento empírico, también fueron empleados los teóricos entre los que se citan: el análisis-síntesis, la inducción-deducción y el histórico-lógico, que facilitaron el procesamiento de la información, así como profundizar en el estudio de documentos normativos y otras fuentes bibliográficas, además de la elaboración de las conclusiones y recomendaciones entre otros. El diagnóstico realizado, reveló insuficiencias en el nivel de formación de la capacidad de dirección de los Jefes de Departamento Docente Universitarios seleccionados, así como la falta de una concepción coherente, que sirva de plataforma teórico-metodológica en las universidades en las que se indagó, sobre la forma en que conciben el proceso de formación de esta capacidad.

Palabras clave: capacidad de dirección, jefe departamento, docente universitario, diagnóstico y procesos universitarios

Abstract: The present article aims at characterizing the direction capacity training of the head of the university teaching department within the processes at the university. The head of the departments and the careers were selected, as a superior authority along the students



training. Among the methods applied highlight the empirical interview, surveys, observation of the direction of the process and the documents review, that allowed the empirical information processing. The theoretical applied were the analysis-synthesis, induction-deduction, and the historic-logical, which also permitted the information processing; likewise, on the deepening of regulations and other bibliographical sources; as well as drawing to conclusions. The diagnostic developed revealed insufficiencies at the level of direction capacity training of the selected heads of the university teaching departments and the lack of a coherent conception functioning as a theoretico-methodological base at the universities analyzed in relation to the way they conceived the training process of this capacity.

Keywords: direction capacity, head of the university teaching department, diagnostic, university process

Introducción

Las exigencias contemporáneas demandan de las universidades una mayor gestión de los procesos que en ellas se desarrollan y de garantizar la formación de directivos académicos (o universitarios) cada día más eficientes, ello descuellan de forma notoria y global en este nivel formativo, no obstante, esta no alcanza a satisfacer los niveles tan deseados que demandan la gestión de los mismos.

La sistematización realizada, ha permitido identificar la existencia de pocos antecedentes y escaso reconocimiento a esta formación, además, de manera general en las IES resulta insuficiente la preparación previa al desempeño directivo, lo que se dificulta aún más, debido a que, como regularidad, la selección de los directivos académicos se efectúa por votación o designación, sin que sistemáticamente se lleve a cabo la preparación de docentes o investigadores para tales fines (Rodríguez, 2016 p.1).

En Cuba el proceso de formación y desarrollo de los directivos universitarios, se diseña y cumple desde las orientaciones y lineamientos de los documentos normativos establecidos por la política de cuadros del Estado y las que se derivan del Ministerio de Educación Superior (MES).

Entre los documentos normativos que regulan el trabajo para la formación y desarrollo de los directivos pueden citarse los siguientes: las Tesis y Resoluciones del Partido Comunista de Cuba (1975), los Decretos Ley No 125 (1984) y No 196 (1999), los Reglamentos Ramales para el trabajo con los Cuadros y Directivos del Ministerio de Educación (MINED) (2000), y su Metodología para la evaluación del cuadro (2011), así como la Resolución 70/ 2000 del Ministerio de Educación Superior (MES) y su Metodología.

Los documentos antes dichos constituyen el marco jurídico- normativo para diseñar e implementar propuestas, que desde la ciencia brinden respuestas a la concepción de la formación de dichos directivos, lo cual aún no es suficiente.

El Jefe de departamento docente universitario (JDDU) es reconocido dentro del grupo de directivos que forman parte de las Instituciones de la Educación Superior (IES) con gran reconocimiento por su desempeño en la estructura de dirección y por las funciones que les atañen en el logro de sus objetivos. Ello refleja la significación del proceso de formación de su



capacidad de dirección, al integrar dicha capacidad los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que requiere para el ejercicio de su actividad profesional de dirección.

Debe significarse además que el JDDU con un alto nivel profesional por haber culminado las carreras universitarias de las que proceden, no recibieron en su currículo una preparación específica para dirigir los procesos universitarios; por lo general enfrentan el cargo con la preparación y experiencia de su actividad como docente, en la que pudo haber desempeñado responsabilidades de orden técnico o científico, que no le permiten pertrecharse de todos los saberes que exige esta actividad directiva (Daley, Rodríguez, y LaO, 2021).

Por otra parte, resultan insuficientes los aspectos relacionados con la capacidad de dirección en los documentos que norman el trabajo de los directivos y de igual modo para realizar el diagnóstico de su formación y evaluación. Además, es inadecuada la concepción de su formación y desarrollo al considerar su contenido en el diseño de los planes individuales, y el empleo de las diferentes formas organizativas para potenciar la gestión de los procesos sustantivos universitarios.

Existe una evidente contradicción entre la percepción de la autovaloración que tienen los JDDU de su capacidad de dirección y las que tienen sus seguidores y dirigentes inmediatos, además muchos de ellos no logran identificar sus necesidades de formación en relación con el papel que deben cumplir.

En el presente artículo se expone el resultado del estudio diagnóstico que tiene como objetivo caracterizar la formación de la capacidad de dirección de los JDDU en la dirección de los procesos en universidades cubanas.

Marco teórico

El conocimiento acerca de los procesos de cambio que en la actualidad se operan en el orden económico y social se convierte hoy en cualquier latitud del mundo como trascendental para los gobiernos en la asignación de la responsabilidad que hacen en especial a las Instituciones de la Educación Superior y sus directivos, en relación con los cambios y mejoras que deben desarrollar estos, como respuesta a estos, por la connotación para su accionar por el grado de complejidad y significatividad con que deben ser asumidos

En el caso de los directivos por el rol protagónico que desempeñan tienen gran responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos y los resultados de una institución tan relevante como es la universidad.

En Cuba la Resolución 70/ 2000 del Ministro de Educación Superior, pone en vigor el Reglamento para la aplicación del Sistema de trabajo con los Cuadros y sus Reservas en el Ministerio de Educación Superior, donde se precisan los cargos incluidos en las clasificaciones establecidas por dicho Decreto Ley, al referirse a los dirigentes superiores del Estado y del Gobierno, Dirigentes intermedios y directivos, y considerar en las IES entre sus directivos a el Jefe de Departamento Docente Universitario (JDDU), y estimarlo como un directivo de línea de mando, o funcional., sin dejar de reconocer que en las IES existe otro grupo de personas consideradas también como directivos.

Según Planes (2018) el JDDU

(...) forma parte del grupo de directivos de las Instituciones de la Educación Superior por el rol que desempeñan en la estructura de dirección de dichas



instituciones, él que es reconocido como muy importante por las funciones que les corresponden en el logro de sus objetivos, (pág. 72)

Declara además que:

(...) 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, por consiguiente, considero oportuno definir al JDDU 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 (pág. 72).

Valoraciones estas con las que coinciden las autoras resumir los elementos suficientes y necesarios que caracterizan al JDDU.

Las actividades que desarrolla el Jefe de Departamento tienen lugar en el DDU que como unidad académica básica tiene la responsabilidad de planificar, organizar, ejecutar y de manera integrada y bajo criterios de calidad, las funciones de docencia, investigación y extensión, en correspondencia con las necesidades, demandas y expectativas de la sociedad, funciones que se declaran en la Resolución 210/2007 de Trabajo docente y metodológico, p.20, donde también se plantea que es el nivel de dirección que rige el trabajo de los profesores y se ocupa directamente de proyectar un trabajo metodológico que priorice la formación de valores en los estudiantes, desde el contenido de las asignaturas y las disciplinas que son de su competencia es el DDU.

El proceso de formación y desarrollo de los directivos universitarios en Cuba, se concibe y pone en práctica desde las orientaciones y lineamientos de los documentos normativos establecidos por la política de cuadros del Estado, las que se derivan del Ministerio de Educación Superior (MES). Ello brinda el marco jurídico- normativo para diseñar e implementar propuestas, que desde la perspectiva científica ofrezcan respuestas a la concepción de la formación de dichos directivos, lo cual aún no es suficiente.

En el ámbito universitario se asume como formación de los directivos académicos la definición de Alpízar (2004), quien la define como:

Un proceso educativo continuo dirigido a potenciar el desarrollo de los conocimientos, habilidades, motivos y valores del directivo académico, a través del aprendizaje que debe traducirse en formas de para ponerlas en función de la satisfacción de los objetivos de su organización, de la sociedad, y de las aspiraciones e interés propio sus objetivos son amplios y a largo plazo (p.41).

Esta definición permite contextualizar la formación de los directivos académicos, al declarar como parte de su contenido, la potenciación del desarrollo de los conocimientos, habilidades, motivos y valores, aunque no queda explícita la capacidad como parte del contenido que es necesario potenciar por su importancia para el desempeño de la actividad directiva de estos.

Al profundizar en el estudio de la capacidad se tuvo en cuenta los estudios realizados por González (1985) el que plantea que:



Las capacidades constituyen una configuración correspondiente a la esfera ejecutora en la autorregulación de la personalidad de carácter sistémico () la capacidad, por tanto, al constituir un elemento significativo del mundo psicológico del hombre, debe estar integrada en los subsistemas reguladores de la personalidad que orientan su comportamiento. Sólo así las capacidades llegan a adquirir un sentido personal para que el sujeto garantice su movilización emocional en las operaciones que la conforman en una actividad concreta, lo cual será la base necesaria del éxito del sujeto en dicha actividad. (González, 1985, p.143).

La capacidad de dirección es un concepto complejo y difícil de abordar, por su propia naturaleza y del proceso de dirección en sí mismo, el cual se encuentra matizado por las características de la actividad pedagógica. Estas le imprimen un sello peculiar a la actividad del JDD que labora en la universidad, puesto que los distingue de los directivos de otras instituciones.

Al tomar como referente el análisis anterior por consiguiente se entiende como capacidad de dirección del JDDU:

la configuración psicológica que hace idóneo al JDDU para ejercer una influencia consciente, sistemática y estable sobre los docentes, en la gestión de los procesos universitarios y que tiene su expresión en los resultados de la actividad del departamento que dirige (Rodríguez, 2016, p. 63).

Respecto a la formación de la capacidad de dirección, no son abundantes los estudios que aborden su estudio en el contexto universitario. La autora estimó, además, asumir los estudios de autores como González, (1985), Bringas y Reyes (2000), Alonso (2002), Rodríguez (2003), Gómez y Alonso (2007) y Blanche (2020) que abordan aspectos relacionados con las capacidades y la dirección educacional y sobre la formación directivos universitarios y estudios relacionados con capacidad de dirección los casos de Alpizar (2004), Calderón (2007), Rodríguez (2016) y Planes (2018) los que facilitan un acercamiento al estudio de la formación de la capacidad en este ámbito, de esta sistematización es asumida la propuesta de Rodríguez (2016), que está dirigida al JDDU y plantea:

(...) que es el proceso dirigido a la adquisición de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores como resultado de las acciones conscientes que, con carácter sistemático y gradual, permiten el mejoramiento de su actividad profesional en la gestión de los procesos universitarios y que tienen su expresión en los resultados de los docentes y la actividad del departamento que dirige (p.63).

El desarrollo de los procesos universitarios tiene lugar en la unidad básica o departamento como ya se ha explicado antes; se coincide con Horruitiner (2006), en que la formación, la investigación y la extensión universitaria son procesos sustantivos indisolublemente ligados entre sí, y que en su integración aseguran el cumplimiento de la misión de la Educación Superior en la época actual.

Debe distinguirse que otros autores como Galarza y Almuiñas (2012), consideran la interrelación que se produce entre los diferentes procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que se desarrollan en las universidades, al declarar que conforman una unidad orgánica, pues todos ellos están fuertemente ligados a la posibilidad de contribuir ostensiblemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.



De acuerdo con la referencia anterior la integración de todos los procesos universitarios o sustantivos permite la sustentabilidad y sostenibilidad de las instituciones universitarias para convertirlas en verdaderas comunidades integradas a la búsqueda y diseminación del conocimiento. El objetivo de la educación superior cubana es consolidar esta interrelación entre la formación de profesionales, la vida económica, política y social del país, a partir del concepto de integración de la docencia con la producción y la investigación.

Puede decirse que los procesos universitarios que se desarrollan en una universidad deben tributar al carácter integral de la valoración de los procesos analizados permite estimar el nivel de racionalidad de las universidades, cada proceso universitario responde a una demanda social que debe ser satisfecha por estas instituciones.

De aquí resulta que la conformación del marco teórico referencial del estudio exigió la sistematización de trabajos investigativos precedentes en el ámbito educativo de autores como: Rodríguez (2003), Castells y Planes (2018), Parra, Ramayo y Santiesteban (2017), Arrechavaleta y Hernández (2002), Rodríguez, Guerra, y Aguilera (2014), Torres y Rodríguez(2021), Planes (2018), Rodríguez, Soler y González (2018), Torres, Rodríguez y Pujadas (2021), Rodríguez, Leyva y Torres (2021), Daley, Rodríguez y LaO (2021), entre otros.

Materiales y métodos

Como métodos teóricos de la investigación se utilizaron los del nivel teórico entre los que se citan los siguientes: Análisis-síntesis e inducción-deducción: que, en el proceso investigativo, facilitaron el procesamiento de la información, así como el estudio de documentos normativos y otras fuentes bibliográficas, además, se utilizaron para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico

Histórico lógico: Se empleó en el análisis cronológico del tratamiento a las categorías fundamentales de la investigación, en diferentes fuentes y en la síntesis de los principales referentes relacionados con la formación de la capacidad de dirección del JDDU ejemplo: el análisis documental (Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista, Decreto Ley No.125 de 1984, Decreto Ley 196 de 1999, Reglamento Ramal para el trabajo con los cuadros del MINED (2000), las Resoluciones No 95/2012, y 70/2000) lo que permitió conocer la referencia del contenido de la capacidad de dirección, expresado en estos documentos, además posibilitó profundizar en la evolución de la definición de dicha capacidad.

Los métodos del nivel empírico utilizados fueron:

La observación, en la obtención de información durante el proceso de diagnóstico para la constatación de las evidencias que justifican la existencia del problema científico y en el proceso de la propuesta para corroborar los resultados.

La revisión documental que permitió analizar los certificados de evaluación del 100% de los JDDU, correspondientes a los cursos 2019-2020 y 2021–2022, fueron revisados 25 informes de las visitas realizadas a las facultades y departamentos por concepto de inspecciones, ayudas metodológicas y visitas especializadas.

Métodos matemáticos fueron utilizados para el procesamiento de la información obtenida en las encuestas, las entrevistas, para de esta forma construir tablas, gráficos e interpretar los resultados sobre la base del cálculo porcentual.



El estudio realizado, abarcó el inicio del curso 2019-2020 hasta el primer semestre del curso 2021-2022 el que tuvo como objetivo: diagnosticar el conocimiento teórico y práctico que poseen los JDDU para caracterizar el nivel de formación de su capacidad de dirección y la dirección de este proceso en universidades cubanas.

La caracterización del nivel de formación de la capacidad de dirección de los JDDU, partió de la selección de directivos de la Universidad de Holguín, se utilizó el muestreo intencional, como procedimiento para la selección de la muestra, fueron escogidos los Jefes de departamentos–carrera, por las atribuciones y obligaciones a ellos conferidas como máxima autoridad en la formación de los estudiantes, bajo criterios de calidad, donde integran la docencia, la investigación y la extensión.

De los 24 JDDU existentes en el campus José de la Luz y Caballero de la universidad de Holguín, cuando se realizó el diagnóstico, fueron seleccionados en la muestra 14 de ellos para el 58,3 %. Además, como fuentes de información personal se incluyeron 10 miembros del Consejo de Dirección que representa el (60 %), entre estos el Rector, los Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos, el Jefe del Departamento de Cuadro.

Además, se tuvo en cuenta las concepciones y prácticas que se aplican para potenciar la formación de la capacidad de dirección de los JDDU en instituciones universitarias cubanas que se obtuvo a partir de la indagación en universidades de las provincias: Guantánamo, Santiago de Cuba, Granma, Las Tunas, Camagüey, Ciego de Ávila, Villa Clara y Sancti Spiritus. La mayoría de los encuestados pertenecen a las dependencias con responsabilidad directa o nivel de participación, en la proyección o ejecución de las acciones de formación y superación de los JDDU. La cantidad de encuestados fue de 18 profesionales, de ellos: cinco Jefes de Recursos Humanos, cuatro Jefes de los Departamentos de Dirección Científica Educativa, cinco Jefes de Cuadro y seis docentes pertenecientes a estos departamentos que actúan como coordinadores o conductores de la superación de los JDDU y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Resultados y discusión

Una vez aplicados los métodos antes descritos a la muestra seleccionada y procesada la información obtenidas se plantea que, de manera general, se pudieron identificar como potencialidades de los JDDU diagnosticados que el 15,38 % son profesores auxiliares y doctores, y el 61,54 % han cursado maestrías. El 76,92 % ha obtenido la categoría de asistente. Se evidenció una alta identificación y compromiso político e ideológico, así como una elevada motivación por las tareas que realizan.

El procesamiento de la información derivada de los instrumentos aplicados, permitió sintetizarla por cada dimensión a partir de los siguientes indicadores: **Dimensión 1: Nivel de formación de la capacidad de dirección en los contenidos generales de la dirección**

Indicador: a) Nivel de formación en los aspectos socio-psicológicos de la dirección. Básicamente abarcó la indagación en aspectos de carácter socio-político reflejado en actitudes y valores en su relación con la comunicación, el estilo de dirección, la motivación, el trabajo en grupo y el liderazgo.

Resultado obtenido. Prevalece el nivel medio en la autoevaluación que hacen de este indicador los JDDU, aunque en los resultados de las entrevistas a los directivos del nivel superior, se reconoce el liderazgo que estos tienen ante el colectivo. Coinciden en que este



liderazgo, es resultado de la práctica de los valores que se definen en el Código de Ética de los Cuadros y de actitudes de sensibilidad y comprensión ante los problemas de sus subordinados.

En las opiniones de la mayoría de los JDDU y de los entrevistados se señala que, en las acciones de preparación concebidas, ha sido muy limitado el tratamiento a los contenidos relacionados con los aspectos socio- psicológicos de la dirección, para una mejor gestión de los procesos universitarios. En la formación como profesional, prevalece el criterio de que esta los ha dotado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el tratamiento a los docentes del departamento, la cual se hubiera consolidado más, con la profundización desde la perspectiva del proceso de dirección en las instituciones universitarias.

Las principales limitaciones apreciadas a partir de la aplicación de los diferentes instrumentos, permiten determinar cómo aspectos a potenciar de este indicador los siguientes: la aplicación de un estilo más participativo en las proyecciones del trabajo del departamento y por consiguiente, de un incremento de la utilización efectiva del trabajo en grupos, la aplicación de mayores recursos creativos que estimulen la motivación, el desarrollo de las habilidades comunicativas para orientar oportunamente y para convencer a los subordinados.

Indicador: b) Nivel de formación en los aspectos técnicos-organizativos de la dirección. Incursionó en los aspectos relacionados con: funciones de dirección, toma de decisiones, delegación de autoridad, uso del tiempo de trabajo, planificación y conducción de reuniones.

Resultados: El 35,7% de los JDDU ubicaron en la categoría de bajo, su nivel para la proyección de la planeación estratégica del departamento, así como su habilidad para elaborar el plan anual, mensual e individual, esto coincide con las valoraciones de los directivos entrevistados. El 50% se evalúa con categoría, de bajo en la preparación para tomar decisiones, así como el 57,1% considera con esta misma categoría su desempeño, en la aplicación de la función de control en los procesos que dirige en el departamento. Los últimos aspectos enunciados, coinciden con los resultados de la entrevista a directivos encargados de dirigir a los JDDU y con los señalamientos en los informes de las visitas realizadas.

Los JDDU también ubican como medio, su nivel para planificar y conducir reuniones, delegar autoridad en sus reservas y subordinados y planificar su tiempo de trabajo. Las valoraciones positivas realizadas por algunos de ellos sobre los aspectos anteriores, no coinciden con lo reflejado en sus certificados de evaluación, al existir señalamientos que refieren insuficiencias en la manifestación de su práctica directiva en el departamento.

Es reconocido por el 100 % de los miembros del Consejo de Dirección, que existen fortalezas en la preparación de los JDDU, con mayor experiencia en los aspectos generales de la dirección, aunque como regularidad requieren atención en aspectos relacionados con la planificación del trabajo, sobre la base de los objetivos priorizados de la institución, y la individualización de estos en los planes de los docentes, el control y seguimiento a sus tareas.

Se reconoce, por la mayoría de dichos directivos de la institución, que, aunque los JDDU que se inician en el cumplimiento de estas funciones poseen, por lo general, un adecuado nivel científico y académico para el desempeño de sus funciones, requieren del tratamiento individualizado de sus carencias en el dominio teórico y práctico de los aspectos generales de la dirección.

El análisis de los certificados de evaluación de los cursos 2020-2021 y 2021– 2022 del 100% de los JDDU permitió derivar, como regularidades, las insuficiencias relacionadas con el



ejercicio de la delegación de la autoridad, la planificación del tiempo, el desempeño de las funciones de dirección, con énfasis en el control; la elaboración de planes individuales en función de evidenciar el aseguramiento de las tareas y su control; durante el mes, así como en la planificación, organización y control de la superación interna en correspondencia con las necesidades, la evaluación de los docentes y el aseguramiento de la organización de los controles a las actividades que desarrollan.

Dimensión 2: Nivel de formación de la capacidad de dirección para gestionar los procesos universitarios.

Indicador: a) Nivel de formación de la capacidad de dirección para dirigir la formación inicial del profesional

A partir de la autoevaluación de los JDDU, es significativo que el 42,8 % considera poseer un conocimiento bajo sobre los documentos normativos (resoluciones, programas de asignaturas, planes de estudio, modelos del profesional). Muchos de ellos, señalaron la falta de experiencia en dirección en el subsistema de la Educación Superior. En este indicador, se reconocen dentro de las principales limitaciones, los niveles logrados para dirigir el trabajo científico estudiantil y la práctica laboral investigativa de los estudiantes. El 35,7 % los ubican en la categoría de bajo, esto coincide con el criterio de los directivos entrevistados que los evalúan.

Con la categoría de medio, son autoevaluados por los JDDU aspectos de este indicador, relacionados con: las habilidades para planificar, organizar y controlar el trabajo de los alumnos ayudantes y los graduados universitarios, las habilidades para dirigir el cumplimiento de las actividades relacionadas con el ingreso a la Educación Superior y la reafirmación de la orientación profesional de los estudiantes. Existe coincidencia con los aspectos declarados como insuficiencias en los informes de las visitas.

Las entrevistas a miembros de los Consejos de Dirección y los resultados de los informes de visitas, permitieron identificar limitaciones en las proyecciones del trabajo metodológico, en su vínculo con la formación del profesional, estas no se corresponden con las principales necesidades de los docentes. Además, no se delimitan las acciones orientadas a: la atención a los profesores noveles, la formación vocacional y orientación profesional, la atención a la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el proceso de enseñanza aprendizaje, la atención a los estudiantes de alto rendimiento y la implementación de las estrategias curriculares.

Indicador: b) Nivel de formación de la capacidad de dirección para dirigir la formación permanente Los JDDU, al realizar el auto diagnóstico revelan como principales insuficiencias las siguientes:

Solo el 42,8%, posee conocimiento del Reglamento de Postgrado y las habilidades para promover, establecer convenios y ejecutar acciones de colaboración en el territorio y en el contexto internacional dirigida a la superación.

La autoevaluación de dichos directivos, en los restantes aspectos de este indicador, es ubicada entre las categorías de medio y alto, pero la información de fuentes documentales referidas a su evaluación como cuadro, en los informes de visitas de ayudas metodológicas e inspecciones, sugieren que estos deben continuar el perfeccionamiento de las habilidades para elaborar, ejecutar y controlar el plan de superación de los docentes y sus reservas, así como



concretar la superación proyectada con el aseguramiento de la matrícula por las entidades que solicitan el servicio.

Indicador: c) Nivel de formación de la capacidad de dirección para dirigir la actividad científica La información obtenida con la aplicación del instrumento y su triangulación con otras fuentes, permitió constatar que, aunque prevalecen en los JDDU las autoevaluaciones ubicadas entre las categorías medio y alto, existen insuficiencias en: el dominio del Manual de Procedimientos para la Dirección de la Actividad Científica, la introducción de resultados, la gestión de premios, la evaluación del impacto de las investigaciones, la integración entre los proyectos de investigación y el trabajo científico estudiantil, la dirección de proyectos de investigación y la gestión para lograr mayores índices de publicaciones en revistas certificadas.

Indicador: d) Nivel de formación de la capacidad de dirección para dirigir la actividad de extensión universitaria

Se pudo apreciar, que los JDDU autoevalúan en los niveles medio y alto, sus conocimientos y habilidades para dirigir la extensión universitaria sin embargo, en casi todos los aspectos, a diferencia de los evaluados con anterioridad, el nivel medio sobrepasa el 50%, lo que indica dificultades en su gestión.

Los resultados de las visitas y entrevistas a funcionarios y directivos que controlan la actividad de los JDDU, señalan como insuficiencias la formación de habilidades necesarias para lograr la integración armónica y coherente de las acciones extensionistas en el pregrado, el postgrado y la investigación, que permiten el establecimiento de relaciones con la comunidad e instituciones del territorio, en función de las actividades extensionistas, para promover la formación de grupos culturales, deportivos y clubes de aficionados con el fin de planificar y organizar proyectos de extensión universitaria, desde el propio departamento.

Los directivos reconocen que prevalecen insuficiencias referidas al aprovechamiento de los espacios disponibles para la divulgación, el debate y conversación con los estudiantes, con mayor incidencia en los departamentos, donde se requiere aumentar el número de las actividades extensionistas. El trabajo con los estudiantes seleccionados para las redes sociales presenta dificultades, por la poca preparación que estos poseen. En los informes de visitas se reconoce el avance que experimentan en la gestión de este proceso, pero que aún se exige de una mayor cultura para su dirección.

Indicador: e) Nivel de formación de la capacidad de dirección para dirigir la actividad administrativa relacionada con los procesos de apoyo

Prevalece el nivel medio en la autoevaluación de los JDDU para dirigir la actividad administrativa relacionada con los procesos de apoyo, que aseguran la actividad de los procesos sustantivos. En las opiniones emitidas por estos directivos y sus superiores, se reconoce la consolidación de la preparación en el contenido vinculado con la planificación y control de los recursos materiales, humanos y financieros, a partir de la aplicación de acciones de capacitación dirigidas a la prevención en las diferentes dependencias de la universidad y particularmente, en los departamentos. Los informes de visitas y los controles a este tipo de actividad, revelan resultados positivos. Como regularidad, se reconoce que las limitaciones para el aseguramiento de los procesos sustantivos en el departamento están más asociadas a las carencias materiales, por problemas objetivos, que por problemas de capacidad de dirección.

Dimensión 3: La dirección del proceso de formación de la capacidad de los JDDU



Indicador: a) Concepciones que sustentan la planificación de la dirección del proceso de formación de la capacidad de dirección. El 100 % de los entrevistados, pertenecientes a las 7 universidades en las que se realizó la indagación, identificaron como concepción que sustenta las acciones para la formación de la capacidad de dirección de los JDDU en sus instituciones, a la estrategia institucional de superación de cuadros, rectorada generalmente por el Departamento de Cuadros, en vínculo con el Departamento de Recursos Humanos. Según los entrevistados, no conocen que en sus universidades se hayan realizado trabajos científicos que aporten una concepción de cómo desarrollar la capacidad de estos directivos.

Indicador: b) Formas organizativas que prevalecen en la dirección del proceso de formación de la capacidad de dirección.

Los entrevistados reconocieron en las formas organizativas fundamentales que se utilizan para la formación de la capacidad de dirección de los JDDU, las referidas a la superación profesional y las de formación académica. De las primeras plantearon como más usadas las conferencias, los talleres y los seminarios, incluidas en la preparación mensual que reciben los cuadros. También, reconocieron la existencia de políticas institucionales que priorizan la inclusión de los JDDU en las formas académicas de postgrado, que indiscutiblemente tributan a su capacidad para dirigir los procesos universitarios.

Entre las formas académicas, señalaron a la maestría y el doctorado, no así a las especialidades. Se planteó solo una experiencia de la Universidad de Holguín en la que se ha diferenciado la preparación del JDDU, con sesiones de superación de cuatro horas mensuales y un curso de superación que se desarrolló hace varios años.

Indicador: c) Contenidos fundamentales que se abordan en las actividades formativas. la dirección del proceso de formación de la capacidad de dirección.

Al referirse a los contenidos fundamentales que forman parte de los programas orientados a la formación de la capacidad de dirección del JDDU, se pudo apreciar una heterogeneidad de criterios respecto a estos. Por lo general, se hizo referencia a la inclusión de temas tradicionales de Dirección Científica, relacionados con aspectos metodológicos asociados a la dirección de la formación inicial de los profesionales y temas de actualización sobre políticas que se implementan en la Educación Superior y que tienen una incidencia en la institución universitaria.

Indicador: d) La evaluación del proceso formativo de la dirección del proceso de formación de la capacidad de dirección.

Al dar sus respuestas los entrevistados, sobre la forma en que es evaluado el proceso formativo, orientado a elevar la capacidad de dirección de los JDDU, evidenciaron que en sus instituciones universitarias no existe una concepción modelada con este fin. Esta evaluación se limita a las valoraciones realizadas en los informes sobre el cumplimiento de acciones diseñadas, para la superación de los directivos universitarios de forma general, que, como regularidad, son incluidas en un espacio del plan de trabajo de las instituciones universitarias.

Conclusiones

Se evidencian diferencias en los niveles de formación de los JDDU incluidos en la muestra, dadas por su experiencia en el cargo y la influencia de las acciones formativas en que han participado.



En sentido general, se aprecian potencialidades en los JDDU, que se convierten en una oportunidad para la implementación de un programa orientado a la formación de su capacidad de dirección, al asumir como referencia los niveles de formación que estos poseen.

Pudo comprobarse que no todos los JDDU recibieron una preparación inicial para dirigir, que solo contaban con la experiencia de dirigir otros subsistemas de educación diferentes en sus características y funcionamiento a los de la Educación Superior, asimismo la diversidad de modelos y planes de estudio utilizados en su formación, reflejan diferencias en su preparación, e inciden de forma desfavorable en el cumplimiento de sus funciones.

Existen carencias en los JDDU sobre el dominio de los fundamentos teóricos y prácticos de los aspectos socio-psicológicos y técnicos-organizativos de la dirección, que limitan el ejercicio eficaz de su actividad en esa estructura de dirección.

Se han identificado necesidades individuales en la formación de la capacidad de dirección de los JDDU y en los saberes que requieren para gestionar con efectividad los procesos universitarios. Estos últimos, han sido especificados en cada una de las dimensiones e indicadores establecidos con ese propósito.

En las valoraciones obtenidas sobre la dirección del proceso de formación de la capacidad de los JDDU de las instituciones universitarias, donde se realizó el estudio, se identificaron limitaciones teóricas y metodológicas en las concepciones que sustentan la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de este proceso. Por lo general, estas se reducen a las acciones contenidas en las estrategias de superación de los directivos universitarios, o en diseños de programas muy puntuales y de limitado alcance en sus propósitos formativos.

Referencias Bibliográficas

Alonso, S. (2002). *Sistema de trabajo del MINED*. [Tesis de Doctorado. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana].

Alpízar, R. (2004). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la Universidad de Cienfuegos*. [Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana].

Arrechavaleta, N. y Hernández, I. (2002). *Aproximación para el estudio de las potencialidades directivas en las instituciones de educación Superior (IES) [ponencia]. III Convención Internacional de Educación Superior*. Taller La Educación Superior y sus perspectivas. Universidad de la Habana.

Bringas, J. A. y Reyes, O. L. (2000). *Epistemología y paradigmas de la Dirección Educativa*. Evento Internacional la Educación hacia el Siglo XXI. La Habana.

Calderón, M. (2007). *La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización*. [Tesis de Doctorado. Instituto Superior Pedagógico "Silverio Blanco", Sancti Spíritus].

Castells, B. L. y Planes, P. (2018). La formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios: alternativa para su mejoramiento profesional. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IX (6), 37-46.



Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1975). Tesis sobre la política de formación selección, ubicación, promoción y superación de los cuadros. En *Selección de documentos políticos y jurídicos y de consulta sobre política y trabajo de los cuadros*, (pp. 30-35). La Habana: Editora Política.

Consejo de Estado de la República de Cuba. (1986). Decreto 125 de 1984. En *Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros*, (pp. 63-74). La Habana: Editora Política.

Consejo de Estado de la República de Cuba. (1999). Decreto Ley no. 196. En *Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros*, (pp. 15-30). La Habana: Editora Política.

Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2000). *Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y Reglamento el Gobierno*. La Habana: Editora Política

Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2000). Ramal para el Trabajo con los Cuadros del Ministerio de Educación. En: *Selección de documentos políticos y jurídicos y de consulta sobre política y trabajo con los cuadros*, (pp.71-99). La Habana: Editora Política.

Cuba. Comisión Nacional de Cuadros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno*. La Habana.

Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2000). *Reglamento para el trabajo con los cuadros y la reserva (Resolución 70/2000*. Documentos rectores del Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno. La Habana.

Cuba. Ministerio de Educación Superior. (2014). *Perfeccionamiento del Sistema de Gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de Base*. Cuarta versión 21-01-2014. Marco regulatorio de la organización: Funciones, atribuciones y obligaciones de las principales autoridades en el eslabón de base y de los colectivos metodológicos asesores. La Habana.

Daley, M., Rodríguez, A. y LaO, A. (2021, 26 de junio). *La gestión del Jefe de Departamento docente universitario en la formación académica posgraduada [ponencia]*. IX Evento Nacional de investigaciones educativas. Universidad de Holguín, Cuba.

Galarza, Y. y Almuiñas, J. L. (2012). *La prospectiva: una herramienta para la evaluación de la calidad de los procesos universitarios[ponencia]*. VIII Congreso Internacional de Educación.

Gómez, L.I. y Alonso. S. (2007). *El entrenamiento metodológico conjunto: un método revolucionario de Dirección Científica Educacional*. La Habana: Pueblo y Educación.

González (1985). *Psicología de la personalidad*. La Habana: Pueblo y Educación



Horrutiner, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de la formación*. La Habana: Félix Varela.

Parra, J. F., Ramayo, Y. y Santiesteban, Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. *Revista OpuntiaBrava*, 9(1). opuntiabrava.ult.edu.cu

Planes, P. (2018). Metodológica para mejorar el desempeño del Jefe de Departamento Docente Universitario. *Revista EduSol* 17 (60) <http://edusol.cug.co.cu>

Rodríguez, A. (2003). *Dimensiones e indicadores para evaluar la capacidad de dirección de los directores de Secundaria Básica*. [Tesis de Maestría. IPLAC, Ciudad de la Habana].

Rodríguez, A. (2016). *La capacidad de dirección del Jefe de Departamento Docente Universitario*. [Tesis de Doctorado. Ciudad de la Habana].

Rodríguez, A., Guerra, M. C. y Aguilera, E. (2014). Las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo de la capacidad de dirección. *Revista Electrónica Ciencias Holguín*, 3(20), Holguín. www.ciencias.holguin.cu.

Rodríguez, A., Soler, C. y González, D. (2018). La capacidad del jefe de departamento en la dirección de la extensión universitaria desde el Programa Martiano *Revista Opuntia*. 10 (1) <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1038/1348>

Rodríguez, A., Leyva, C. y Torres, Y. (2021, 26 de junio). *Manual para la gestión del Jefe de Departamento docente universitario en la formación posgraduada*[ponencia]. IX Evento Nacional de investigaciones educativas, Universidad de Holguín, Cuba.

Torres, Y., Rodríguez, A. y Pujadas, I. (2021). La dirección de la formación laboral en estudiantes universitarios, desde la disciplina formación laboral investigativa. *Revista Espiritu Emprendedor Tes* 5(4) 59-73 <https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista>