

La gestión de la preparación de los jefes de departamentos docentes en las instituciones universitarias

Iraida Barrientos Pérez^{1*} <https://orcid.org/0009-0004-6060-8197>

Jorge Enrique Carbonell Pérez¹ <https://orcid.org/0000-0003-4649-4467>

Milda Lesbia Díaz Masip¹ <https://orcid.org/0000-0002-3604-6380>

¹ Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana. Cuba.

*Autor para la correspondencia: iraidabp@ucpejv.edu.cu

RESUMEN

Las actuales directrices del capital humano reconocen a la gestión de la preparación de los directivos en las organizaciones como un proceso estratégico, factible de perfeccionar. El objetivo del trabajo consiste en proponer una metodología sustentada en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional para la gestión de la preparación de los jefes de departamentos docentes, hacia la implementación de la estrategia institucional. Se fundamenta en la dialéctica materialista como método general de la ciencia, para analizar y transformar este proceso; establecer generalizaciones y precisar las particularidades que lo tipifican además de definir las características que debe tener la metodología.

Palabras clave: Gestión; Preparación; Dirección estratégica; Aprendizaje organizacional y Metodología.

Recibido: 12/03/2023

Revisado: 10/05/2023

Aceptado: 08/07/2023

Introducción

La sistematización de trabajos de investigación, sobre la orientación y contenido de la preparación de los Jefes de Departamentos Docentes (JDD) en los últimos años, permitió localizar, dentro del amplio abanico de alternativas orientadas hacia el perfeccionamiento de la gestión de este proceso, un grupo de trabajos de investigadores, entre los cuales se mencionan los de Moynelo, Peña, Fernández y Batista (2018), Planes (2017), Castells (2020) y Galano (2021); como regularidad, aportan soluciones para problemáticas dirigidas al mejoramiento de la capacidad de dirección, hacia el cumplimiento de las funciones del cargo, la dirección del trabajo metodológico, la planificación y el control estratégico en este nivel de dirección en las Instituciones de la Educación Superior (IES).

El análisis de la orientación y el contenido de las transformaciones de la educación superior en Cuba, ponen de manifiesto la necesidad de que la gestión de la preparación de los JDD, debe ser concebida como un proceso interactivo que permita, desde las particularidades de cada institución, identificar y socializar con objetividad, los principales problemas que enfrentan y sobre esa base, promover la búsqueda de soluciones colectivas con enfoque proactivo, que propicien el intercambio de experiencias para aprovechar al máximo las potencialidades individuales y grupales de buenas prácticas y con ello, favorecer la motivación e implicación de estos actores en el desarrollo del proceso de preparación.

En este momento, es importante recurrir a Saborido (2020), cuando al referirse a la necesidad de construir una universidad innovadora y sostenible, plantea que es una institución que es portadora de la capacidad de transformarse de manera permanente, para enfrentar los desafíos actuales de la sociedad cubana; de modo que este concepto también define las principales transformaciones que deben producirse en la manera de gestionar la preparación de los JDD.

En las estructuras de las universidades, el departamento es el nivel básico de dirección al frente del cual se encuentra su jefe como autoridad máxima. Por tanto, el jefe del departamento debe ser un educador con experiencia científica y pedagógica, con prestigio, autoridad, cualidades y actitudes para el desempeño eficiente de las funciones inherentes a ese cargo. (Ministerio de Educación Superior [MES] (2014)

En este sentido, las indagaciones teóricas y empíricas revelan que la preparación de los JDD, se ha desarrollado en correspondencia con el Decreto-Ley 13/2020 y el Decreto Presidencial 208/2021(Consejo de Estado, 2021) en lo referido a la preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas, sin embargo, en los momentos actuales requiere del desarrollo de acciones orientadas hacia su perfeccionamiento, lo cual estimula la reflexión acerca de cómo, en este contexto, se debe concebir la preparación de los JDD para lograr que su desempeño tenga un enfoque proyectivo y con la capacidad de promover la participación de los profesores y estudiantes en la solución de los principales problemas que aquí se presentan.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de orientar las acciones transformadoras hacia el perfeccionamiento de los métodos que deben ser utilizados en la preparación de los JDD, para de esta manera, lograr un enfoque innovador, en correspondencia con la orientación de las transformaciones de la educación superior en Cuba, entre otras cosas, porque los métodos y procedimientos utilizados no propician, en la magnitud requerida, la interacción ni la participación activa y democrática de los JDD en la gestión de este proceso, porque no se ha logrado que el proyecto estratégico institucional constituya contenido esencial de la preparación para este nivel de dirección y justifican declarar como objetivo de este artículo, proponer una metodología para la gestión de la preparación de los JDD que defina cómo proceder para preparar a estos ejecutivos mediante el establecimiento de vías y procedimientos sustentados en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional.

Desarrollo

Es necesario precisar que la gestión está presente en toda actividad social porque constituye una expresión del desarrollo humano, pues en la medida que el hombre alcanza niveles de desarrollo superior como ser social, en esa misma medida, requiere de una dirección capaz de enrumbar ese desarrollo hacia nuevos estadios y al mismo tiempo, refuerza la convicción acerca de la necesidad de la transformación de las formas organizativas y los métodos.

Se reconoce que las indagaciones teóricas realizadas, demuestran que la preparación de los directivos en las instituciones universitarias (IU), en sentido general, es un objeto de

estudio ampliamente investigado, pero en contraposición, son insuficientes las investigaciones y experiencias sobre cómo gestionar la preparación de los JDD en estas instituciones y las existentes, por lo general, enfocan el perfeccionamiento de este proceso, como regularidad, desde el posgrado o mediante diversas actividades de superación.

El estudio realizado fundamenta la necesidad de centrar la atención en el método, como alternativa del perfeccionamiento de la preparación de los JDD. La adopción de esta posición deriva el análisis hacia la búsqueda de una alternativa en la que la propuesta de una metodología sustentada en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional para la gestión de la preparación de los JDD que contribuya a la implementación de la estrategia institucional en el departamento que dirige ante la necesidad de asegurar que su labor, en este nivel de dirección garantice la planificación, ejecución y evaluación de acciones y procedimientos adecuadamente articulados con la estrategia institucional, principal modelo de transformación de la universidad.

Los estudios de fundamentación teórica desarrollados conducen a establecer que esta metodología debe tener como referentes teórico-metodológicos a la dirección estratégica y al aprendizaje organizacional, los cuales, desde su integración sistémica aseguran la proyección, planificación y evaluación de las acciones de preparación, poniendo énfasis especial en la interacción entre estos actores, como alternativa para asegurar su preparación para implementar el proyecto estratégico institucional en el departamento docente.

Desde esta perspectiva, en la investigación se define la gestión de la preparación de los JDD como el proceso estratégico, sistémico, reflexivo, interactivo y participativo de planificación, ejecución y evaluación de las acciones y procedimientos dirigidos a asegurar la implementación del proyecto estratégico institucional en este nivel de dirección.

Sobre la base de las posiciones teóricas adoptadas, la metodología para la gestión de la preparación de los JDD para la implementación del proyecto estratégico institucional es una propuesta sobre cómo proceder para preparar a estos cuadros para la implementación del proyecto estratégico institucional mediante el establecimiento de vías y procedimientos sustentados en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional, integrada por los siguientes componentes: objetivos, requerimientos, recomendaciones que muestran los métodos y procedimientos en el tratamiento del contenido, formas de implementación y formas de evaluación.

A continuación, se explica la estructura de cada uno de estos componentes.

Objetivos de la metodología para el perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los jefes de departamentos docentes en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona

- Contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los JDD para la implementación de la estrategia de la institución en su contexto de actuación profesional mediante la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos de la dirección estratégica y aprendizaje organizacional.
- Fortalecer el potencial creador de los JDD, así como el compromiso, implicación, motivación y la capacidad de reflexión sobre sus prácticas en relación con la estrategia de la institución.

Requerimientos para el perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los jefes de departamentos docentes en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona

Los requerimientos que se presentan a continuación, constituyen una contextualización de los aportes realizados por las investigaciones desarrolladas por Fernández (2019) Carbonell, González y Galano (2022)., los cuales, desde diferentes aristas, abordan en sus investigaciones la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional como referentes teórico-metodológicos que sustentan el enfoque de gestión de la preparación de los JDD.

- El diseño y puesta en práctica de la metodología debe orientarse hacia el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas sobre la base del sostenimiento de los valores compartidos reflejados en la estrategia institucional, para lograr de manera progresiva el establecimiento del equilibrio o alineamiento necesario entre los objetivos y metas de la estrategia de la universidad y las del departamento en cada etapa de trabajo.

Las acciones y procedimientos deben combinar adecuadamente la atención individual y la colectiva en correspondencia con los niveles de desarrollo alcanzados por los JDD para ser consecuentes con la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa.

Los procedimientos utilizados deben caracterizarse por favorecer:

- El intercambio de experiencias.
- La búsqueda colectiva y creativa de soluciones a los problemas de la práctica directiva.
- La discusión de soluciones y la comprobación y seguimiento sistemático a su puesta en práctica.

Las razones que justifican la adopción de este proceder se sustentan en los siguientes argumentos.

- La incorporación de nuevos métodos y procedimientos de trabajo es más viable, si la experiencia proviene de quienes realizan la misma labor porque el aprendizaje de nuevas prácticas es el resultado de las influencias que brotan de los procesos interactivos.
- La práctica, es la fuente principal donde surgen los procedimientos de trabajo de los JDD, de modo que la reflexión permanente sobre lo que se hace y cómo se hace posibilita diseñar propuestas que respondan a sus aspiraciones y expectativas.
- Las acciones para el perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los JDD deben caracterizarse por el debate y la demostración por ellos al tomar en cuenta que todos los participantes tienen experiencias que aportar.
- Las acciones y procedimientos puestos en práctica deben estimular la búsqueda de soluciones particulares para cada uno de los problemas en el lugar que se presentan como expresión de la atención que brinda al desarrollo de necesidades, intereses, capacidades, conocimientos y comportamientos de los sujetos.
- Las formas organizativas deben constituir espacios donde los JDD puedan fundamentar su proceder, exponer sus vivencias y enriquecerlas sobre la base de la confrontación y el intercambio, en un ambiente de trabajo, agradable y favorable para ello.
- Las formas organizativas que se utilicen deben reconocer la diversidad en el desarrollo de los JDD, porque en ella está la clave para la determinación de otras formas de preparación.

Cada Jefe de departamento docente es una individualidad por lo que no debe ser tratado solo desde posiciones grupales, es necesario conocerlo en el plano individual. Por tanto, la caracterización y el diagnóstico posibilitan la atención a la diversidad en el perfeccionamiento.

Por tal motivo, las formas organizativas deben caracterizarse por el trabajo cooperativo mediante la combinación de la atención o ayuda individual con el desarrollo profesional alcanzado. De esta forma, la interacción con quienes realizan su misma labor y la comunicación que se establece entre estos es la herramienta principal para la atención a las dificultades individuales y para el desarrollo profesional.

Este planteamiento se sustenta en la idea de que el desarrollo profesional transcurre como resultado de la interiorización progresiva de modos de actuación profesional que se adquieren mediante la interacción; por otra parte, el desarrollo transcurre por etapas

por las que las personas transitan de diferentes formas y con diferentes ritmos. Recomendaciones para el perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los jefes de departamentos docentes en la UCPEJV.

Desde las posiciones teóricas asumidas, las recomendaciones, representan el conjunto de sugerencias, indicaciones u observaciones sobre cómo proceder para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, este componente contiene cuatro etapas que se explican a continuación.

Etapa 1: Preparación y sensibilización, para asegurar la creación de las condiciones organizativas necesarias. Las acciones y procedimientos que caracterizan esta etapa deben asegurar la creación de un acercamiento afectivo, para atender dudas, incertidumbres y para propiciar un ambiente que favorezca un clima de trabajo colectivo agradable, por lo que se sugiere implementar técnicas de trabajo grupal que contribuyan a estimular la unidad del grupo, la disposición a explorar nuevas alternativas de trabajo sobre la base del mejoramiento de los estilos para escuchar, comunicarse, reflexionar, debatir, criticar, respetarse y trabajar en equipo. Esta etapa también debe servir para identificar las necesidades individuales y colectivas.

Las acciones fundamentales de esta etapa deben orientarse a:

- Ofrecer la esencia del trabajo que se va a realizar, al destacar la importancia de la estrategia institucional como modelo de transformación de la organización, y la demostración del carácter estratégico de la preparación de los JDD para su implementación en la universidad de ahí, la necesidad de gestionar este proceso desde la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional.
- Generar un intercambio entre los jefes de procesos, los decanos y la Rectora, donde se fundamente la necesidad y actualidad de la gestión de la preparación de los JDD, para la implementación de la estrategia institucional y su rol como facilitadores en este proceso.
- Destacar las potencialidades de la integración de las áreas de la UCPEJV bajo la coordinación de la Dirección de Cuadros, área responsable del cumplimiento del objetivo estratégico relacionado con la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, por tanto, de planificación, organización, dirección y control de dicho proceso.
- Incentivar la participación activa de cada uno de los actores en este proceso, para potenciar el nivel de compromiso, motivación y disposición, en aras de la efectividad de las actividades a desarrollar, de modo que se conviertan en entes activos, creativos e

innovadores

Etapa 2: Comprensión de la estrategia de la institución, se trata de una etapa fundamental, teniendo en cuenta que este es uno de los objetivos fundamentales de la metodología. No es posible asegurar una adecuada preparación de los JDD si no se asegura la comprensión de estos elementos esenciales. Las acciones principales de esta etapa deben orientarse a:

- Esclarecer el significado de la misión, visión, valores compartidos, procesos, objetivos, indicadores y metas contenidos en la estrategia
- Analizar dentro de la estructura organizacional las funciones y atribuciones de JDD
- Diagnosticar las necesidades de la organización y la preparación requerida de los JDD
- Promover análisis que permitan determinar los problemas internos y externos que debe enfrentar el departamento
- Reunir al consejo de dirección para establecer las expectativas que se tienen del proceso; la determinación de situaciones o necesidades que se han identificado desde la alta dirección

Etapa 3: Análisis estratégico. El análisis estratégico debe incluir el examen de los desafíos que debe enfrentar la institución y su reflejo en el trabajo del departamento docente; a partir de la interrelación entre el plan de preparación y superación de los JDD y los objetivos planteados en la estrategia institucional como proyecto de transformación de la organización de las acciones. Las acciones deben orientarse a:

- ✓ Determinar las potencialidades y limitaciones
- ✓ Seleccionar las experiencias de buenas prácticas y favorecer su generalización progresiva a partir de los departamentos con carreras evaluadas de excelencia
- ✓ Determinar los resultados que se desean lograr, en un periodo de tiempo
- ✓ Precisar los posibles agentes de cambios para alcanzar las metas, en el propio departamento o en otros
- ✓ Recopilar información para análisis retrospectivos de resultados
- ✓ Evaluar críticamente los resultados alcanzados, los avances y los posibles retrocesos
- ✓ Identificar las necesidades individuales y colectivas de preparación para lograr las transformaciones deseadas
- ✓ Definir prioridades de preparación de acuerdo con los resultados individuales y colectivos alcanzados.
- ✓ Determinar los recursos necesarios.
- ✓ Definir las formas organizativas y contenido de las acciones de preparación a desarrollar
- ✓ Definir las relaciones de coordinación, internas y externas que son necesarias establecer.

Etapa 4: Planificación de las acciones

Es la etapa que tiene como propósito el análisis colectivo de los procesos, objetivos estratégicos, las metas y los indicadores de la estrategia esenciales para sobre esa base, planificar las acciones que deben desarrollarse. Entre las acciones a desarrollar se proponen las siguientes:

- ✓ Analizar las transformaciones que se deben producir en el departamento para alcanzar los objetivos y las metas reflejados.
- ✓ Identificar los principales problemas que afectan el logro de los objetivos.
- ✓ Analizar las causas y los efectos de los problemas
- ✓ Elaborar posibles soluciones, aplicarlas y evaluar su implementación
- ✓ Propiciar la discusión colectiva de las experiencias y el análisis para detectar errores y las mejores prácticas.
- ✓ Elaborar el plan de acciones dirigido a lograr las transformaciones identificadas
- ✓ Propiciar el consenso en la toma de decisiones, desde la generación de propuestas para el diseño de acciones, el análisis de la información, la contextualización de procedimientos internos y externos y la evaluación.

Implementación de la metodología para el perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los jefes de los departamentos docentes

Es el componente que define cómo se ejecutan las acciones, las formas organizativas y los procedimientos que deben ser utilizados.

Es importante retomar la idea que se defiende en esta investigación acerca del enfoque de la preparación mediante la integración de diversas formas organizativas que combinan la actividad individual y grupal en diferentes espacios que forman parte de la dinámica del funcionamiento del sistema de gestión de la universidad, actividades centrales diseñadas para la preparación, Consejos de dirección en las facultades, reuniones de departamento, consejos económicos, reuniones de representantes y reuniones planificadas con la Rectora.

Entre los procedimientos que deben ser utilizados se recomiendan los siguientes:

- ✓ Propiciar intercambios de experiencias para que los implicados expresen sus vivencias y las de los colectivos de los cuales provienen, acerca de los procedimientos que utilizan para la implementación de la estrategia institucional
- ✓ Comparar los resultados alcanzados respecto a etapas precedentes para determinar logros y dificultades, así como, las causas de estos

- ✓ Analizar los resultados del comportamiento de los indicadores para definir de forma colectiva las buenas prácticas que condujeron a resultados superiores, divulgarlas en diferentes soportes y establecerlas como modos de actuación
- ✓ Evaluar la calidad del diseño, ejecución y control de los planes mensuales del departamento y de los individuales, desde la distribución de tareas para el cumplimiento de los objetivos y posterior evaluación colectiva e individual
- ✓ Analizar los errores en la toma de decisiones que han influido de forma directa en los resultados de la implementación de la estrategia.
- ✓ Describir soluciones a problemas identificados y a eventos no planificados para estimular la confrontación, la comparación y el contrastarse de opiniones sobre las posibles alternativas de solución a problemas comunes o particulares
- ✓ Comprobar la efectividad de la aplicación de soluciones aportadas por el grupo en situaciones particulares de determinados departamentos.
- ✓ Auto evaluación para determinar aciertos, desaciertos y reconsiderar acciones.

Formas de evaluación de la metodología

Es el componente que tiene la función retroalimentadora y permite valorar el estado de cumplimiento de los objetivos. En él se integran la evaluación de la gestión de la preparación que se desarrolla y la evaluación de las acciones de preparación para la implementación de la estrategia institucional, realizadas con los JDD y; esto posibilita, a partir de las valoraciones emitidas, la adopción de decisiones encaminadas hacia la mejora del proceso de gestión de la preparación de los JDD y de la propia preparación.

La evaluación se concibe mediante la valoración permanente de los resultados que se van alcanzando en los espacios funcionales en los que estas figuras de dirección participan: reuniones de departamento, consejos de dirección de las facultades, balances de cumplimiento de los objetivos de trabajo parciales y finales, consejos económicos, asambleas de representantes y reuniones planificadas, con la rectora. Además, constituyen elementos para la evaluación de la metodología a corto, mediano y largo plazo, la divulgación, en diferentes soportes, de las buenas prácticas y la incorporación de estas a los modos de actuación de la comunidad universitaria.

Este componente, supone la valoración permanente de los resultados que se van alcanzando, mediante el desarrollo de valoraciones parciales para retroalimentar las acciones y los procedimientos durante la implementación de la metodología y no solo al final.

Esto quiere decir que la evaluación de la metodología tiene un impacto significativo en la reformulación de sus componentes: objetivos, requerimientos, recomendaciones, formas de implementación y formas de evaluación.

La función retroalimentadora de la evaluación es factible si se establecen los criterios que deben ser tomados en cuenta para orientar su implementación en la práctica. Los cuales, constituyen guías para el análisis y, por lo tanto, deben ser examinados desde una perspectiva integradora. Estos criterios son:

- Correspondencia entre el análisis de los procesos universitarios, de los objetivos, metas e indicadores previstos utilizando las fuentes de información internas en las que estos se expresan y sus resultados parciales y totales.
- Correspondencia entre los resultados alcanzados en la evaluación del desempeño de los JDD y el cumplimiento de los indicadores y metas de la estrategia institucional
- La relación entre el aprovechamiento de las experiencias de JDD, la divulgación, en diferentes soportes, de las buenas prácticas y de la incorporación de estas a los modos de actuación de la comunidad universitaria
- La combinación de lo teórico y lo práctico en las actividades
- La efectividad de las relaciones del trabajo en el grupo y en los equipos que se crearon y si los mismos pueden permanecer a largo plazo
- Nivel de desarrollo alcanzado sobre la base del diagnóstico previo, a partir de la forma en la se potenció la preparación de los JDD para la implementación de la estrategia institucional y el cambio en su modo de actuación

Posibilidades reales de la implementación de la estrategia en la práctica y precisión de ajustes.

Conclusiones

La Dirección estratégica universitaria y el Aprendizaje Organizacional son los referentes teórico-metodológicos esenciales que fundamentan la metodología para el perfeccionamiento de la gestión de la preparación de los jefes de los departamentos docentes en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, el primero aporta, la visión proyectiva que debe tener este proceso lo que significa que la implementación de la estrategia de la institución, es contenido esencial de la

preparación de estas figuras de dirección y el segundo los procesos interactivos, en el intercambio de experiencias, la búsqueda de soluciones a los problemas comunes que se presentan en la práctica directiva, la detección de errores y la construcción conjunta de modelos de actuación profesional, sustentados en la localización de prácticas exitosas; de manera que hay una clara tendencia en el enfoque de la gestión de la preparación de los jefes de los departamentos docentes a conceder prioridad a los procesos interactivos entre quienes realizan una misma labor.

La metodología que se propone cuenta con los procedimientos para la aplicación práctica de las acciones de preparación con un enfoque de sistema, apoyada en componentes etapas y acciones. Se distingue por la participación e interactividad de los JDD en los componentes de este proceso, sustentado en la Dirección estratégica y el aprendizaje organización.

Referencias bibliográficas

- Carbonell, J.; González, D. y Galano, J. (2022). La preparación de los jefes de departamento para la implementación del control estratégico. *Órbita Científica*, 28(118). <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rOrb/article/view/1468>
- Castells Gil, B. L. (2020). La formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios vía para la competitividad de las universidades cubanas. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(4), 7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7935521>
- Consejo de Estado (2021). Decreto-Ley 13 Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas; Decreto Presidencial 208 Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. En *Gaceta Oficial* No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-30-ordinaria-de-2021>
- Fernández, R. (2019). *El control del presupuesto del Estado en la UCPEJV*. [Tesis Doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona]. <https://mega.nz/folder/zIB1yaRZ#6j2Y19IZMDqAlhFsaB-p5Q>
- Galano, J. (2021). *El sistema de control estratégico del departamento docente en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona*. [Tesis Doctoral,

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona].
<https://mega.nz/folder/zIB1yaRZ#6j2Y19lZMDqAlhFsaB-p5Q>

Ministerio de Educación (MES) (2014). *Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base*. Segunda parte. Félix Varela.

Moynelo, H.; Peña, D.; Fernández, B. y Batista, T. (2018): Estrategia de superación para perfeccionar la labor de dirección de los jefes de departamento docente de la Facultad de Ciencias Médicas “General Calixto García”. *Revista Educación Médica Superior*, 32(1), 141-154.

Planes, P. (2017). Propuesta metodológica para mejorar el desempeño del jefe de departamento docente universitario. *EduSol*, 17(60),
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475753184017>

Saborido, J. (2020). *Conferencia Inaugural del XII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2020*. Félix Varela.

Conflicto de intereses.

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.