

La formación del profesor novel universitario: una estrategia para su gestión

The professor's beginner university student formation: a strategy for their management

Epg. Yohani de los Santos Pedroso. Profesor Auxiliar. Jefa del departamento Formación Pedagógica General. Facultad Ciencias de la Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varonaa.

Correo electrónico: santosp@ucpejv.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6022-6824>

Dr. C. Jorge Enrique Carbonell Pérez. Profesor Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varonaa.

Correo electrónico: jorgeecp@ucpejv.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4649-4467>

Dr. C. Yoanka Rodney Rodríguez. Profesor Titular. Directora del Centro de Estudios. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varonaa.

Correo electrónico: yoankarr@ucpejv.edu.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9396-1817>

RESUMEN

La gestión de la formación de los profesores noveles en las Instituciones de la Educación Superior constituye una problemática actual. El presente trabajo examina esta situación en el Departamento Formación Pedagógica General de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, y es el resultado de la tesis doctoral que forma parte del proyecto de investigación de la institución: la dirección estratégica en el perfeccionamiento del aprendizaje organizacional, integrado a la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Este artículo tiene como propósito presentar una estrategia sustentada en el aprendizaje organizacional como alternativa para la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento docente. La investigación se adhiere al enfoque mixto al combinar métodos cuantitativos y cualitativos. La estrategia se sometió a consulta de especialistas quienes valoraron la efectividad de la propuesta, así como a la valoración de los profesores noveles los que reconocieron que se articula de manera adecuada con la estrategia de la institución, satisface sus expectativas pues las acciones contribuyen a resolver los principales problemas que presentan en la práctica, las formas organizativas y procedimientos empleados ayudan

ABSTRACT

The management of the training of new teachers in Higher Education Institutions is a current problem. This paper examines this situation in the General Pedagogical Training Department of the Enrique José Varona University of Pedagogical Sciences, and is the result of the doctoral thesis that is part of the institution's research project: strategic direction in improving organizational learning, integrated into the Network of Strategic Management in Higher Education. The purpose of this article is to present a strategy based on organizational learning as an alternative for the management of the training of new teachers in the teaching department. The research adheres to the mixed approach by combining quantitative and qualitative methods. The strategy was submitted to consultation of specialists who evaluated the effectiveness of the proposal, as well as to the evaluation of new teachers who recognized that it is adequately articulated with the strategy of the institution, satisfies their expectations since the actions contribute to solving the main problems that they present in practice, the organizational forms and procedures used help to model how their training should be developed in the teaching department.

a modelar cómo debe desarrollarse su formación en el departamento docente.

Keywords: strategic direction, organizational learning

Palabras clave: dirección estratégica, aprendizaje organizacional

Introducción

El mundo contemporáneo se caracteriza por transformaciones globales con una influencia determinante de la esfera tecnológica en los modelos de desarrollo, por la degradación ambiental, por la falta de equidad social, por la profundización de la brecha entre países pobres y ricos y la desarticulación del sector educativo. En este contexto, la educación superior requiere profundas transformaciones pues las exigencias del progreso contemporáneo así lo demandan. En lo que respecta a Cuba, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES) y la Agenda 2030, constituyen referentes principales para lograr universidades innovadoras y sostenibles.

Lo antes planteado revela la necesidad de potenciar la Educación Superior para enfrentar las exigencias actuales, lo que significa, no sólo, desarrollar su capacidad de generar nuevas propuestas de solución para los problemas identificados, sino hacer las cosas de manera diferente, promover la búsqueda de nuevas variantes o alternativas que coadyuven al mejoramiento del desempeño institucional. En ese sentido, Briones y González (2019) plantean que “para lograrlo, la universidad posee en los profesores e investigadores al sujeto portador de los recursos epistémicos necesarios”. (p.83). Y al respecto, en la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en el 2009 se insta a las Instituciones de la Educación Superior (IES) a:

(...) invertir en recursos, en la capacitación del personal docente y administrativo para desempeñar nuevas funciones en sistemas de enseñanza y aprendizaje que se transforman, así como ... atraer y retener a un personal docente y de investigación calificado, talentoso y comprometido con su labor. (UNESCO, 2009, pp. 3-4).

En Cuba, en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 se destaca la necesidad de:

Garantizar el desarrollo de las universidades, sus recursos humanos e infraestructura para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos (...). Establecer estímulos para la protección y estabilidad del personal de más alta calificación, mayor experiencia, jóvenes talentos y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional científico, asegurando su continuidad y relevo cuando resulte necesario”. (Partido Comunista de Cuba, 2017, p. 23)

A pesar de constituir voluntad política del gobierno cubano lo anteriormente planteado, en los informes de balance de los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) en el período 2015-2019, se refieren como problemáticas el incremento del número de 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 progresivo flujo migratorio de profesionales jóvenes. Esta situación ha tenido un impacto negativo en la calidad de la educación superior y de manera particular 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 y por consiguiente, refleja dificultades en el desempeño de los profesores.

La problemática descrita, también se manifiesta en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), por lo que la institución ha recurrido a la incorporación al claustro, 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 los procesos universitarios.

Esta medida, aunque ha posibilitado asegurar de alguna forma, la sostenibilidad del claustro, plantea la necesidad de una mayor atención al proceso de formación de los profesores noveles mediante el postgrado, la formación académica y doctoral, y el trabajo metodológico; acciones que la institución ha ido perfeccionando y han reportado buenos resultados; no obstante, en la actualidad, su concepción e implementación en la práctica no asegura la participación activa y democrática de los profesores noveles en este proceso lo que no se corresponde con la orientación de las transformaciones de la Educación Superior.

Específicamente en el Departamento de Formación Pedagógica General (DFPG) de la Facultad de Ciencias de la Educación (FCE) de la UCPEJV, se constata que las acciones dirigidas a la gestión de la formación de los profesores noveles se han concebido e implementado en correspondencia con las desarrolladas por la institución; por lo que se ha caracterizado por una insuficiente atención a la diversidad de los niveles de desarrollo individual de estos profesores, por la poca utilización racional y efectiva de las potencialidades del colectivo donde se desempeñan; aún es insuficiente el establecimiento de adecuadas relaciones de coordinación con otros departamentos de la facultad y de la institución para asegurar que la gestión de este proceso, asegure la participación activa y democrática de estos actores en la proyección, implementación y evaluación de las acciones orientadas hacia el perfeccionamiento de su desempeño.

Esta realidad motiva 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 para que, junto a las acciones diseñadas, proporcione una visión integradora del proceso de formación de dichos profesores.

En primer lugar, desde el punto de vista teórico, es importante tener en cuenta que la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento docente, es un proceso integrado a la gestión universitaria y este razonamiento, tiene implicaciones significativas para asumir su perfeccionamiento sustentado en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional.

En el contexto cubano actual, según Díaz-Canel et al. (2020):

(...) la responsabilidad social de las universidades entraña una innovación permanente de sus modelos de gestión encaminada a garantizar la transformación e integración continuas de sus procesos sustantivos, en aras de lograr que su impacto en las localidades, la sociedad y el medioambiente contribuya cada vez más al progreso, al bienestar y al desarrollo humano sostenible e inclusivo. Las universidades son determinantes en la provisión y formación científica del potencial humano que tales altos propósitos reclaman. (s/p)

Desde esta perspectiva Galarza y Almuiñas (2013) definen a la gestión universitaria como:

El proceso que favorece en lo posible, el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros) para que operen y se desarrollen de forma coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales y para lo cual asume como funciones la planificación, organización, ejecución y control. (pp. 191-192)

La definición anterior permite precisar que la gestión universitaria es un proceso que opera, no solo a nivel institucional, sino que está presente en todos los niveles de dirección y por lo tanto, en el departamento docente; de modo que los procesos que se desarrollan en este contexto, forman parte del contenido de la gestión universitaria.

Desde esta perspectiva, la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento docente tiene sus propios propósitos, que articulan con los objetivos estratégicos de la institución; y, consecuentemente, requiere la implementación de métodos, procedimientos y técnicas, desplegados en los espacios interactivos que genera el sistema de gestión del departamento para asegurar el seguimiento y control sistemático de las acciones concebidas en esta dirección.

Centrar la atención en la gestión de este proceso en el departamento docente, parte de reconocer a este nivel de dirección como uno de los eslabones de base esenciales en las IES y, por lo tanto, uno de los escenarios fundamentales del proceso de formación de los profesores noveles. En este sentido cabe reflexionar sobre cuales modificaciones deben producirse en la manera de estructurar este proceso en este nivel de dirección de las IES, teniendo en cuenta las transformaciones de la educación superior cubana.

Por consiguiente, se hace necesario comprender el término *formación*. Diversos autores destacan que esta categoría está estrechamente vinculada a tres procesos esenciales: la instrucción, la educación y el desarrollo; los que, en su integración, garantizan la formación integral del profesional. Alarcón, et al. (2019), consideran que:

(...) se trata de un proceso histórico social, de una construcción en interrelación permanente entre el individuo y el medio social y entre los individuos, en la que la persona se forma a medida que comprende y transforma su realidad. En ese proceso la educación integral desempeña un rol fundamental como condición inexorablemente necesaria, aunque no suficiente por si sola. (p. 75)

Estos autores enfatizan la idea de la integralidad del ser humano y consecuentemente refieren como elemento sustancial de la formación la relación activa con los otros, la participación consciente y la transformación permanente de las personas. En correspondencia con lo anterior la posición que se asume por los autores es la de reconocer a la formación integral como:

(...) el proceso pedagógico conducente a la transformación de la personalidad en lo intelectual, lo afectivo y lo ejecutor, por medio de la coordinación, implementación y aprovechamiento de influencias educativas para el logro de su inserción con responsabilidad y compromiso en el contexto social y de su satisfacción personal. (Miranda et al., 2021, p. 6)

Los argumentos antes expuestos permiten precisar que la categoría formación se reconoce como un proceso conformado por un sistema de acciones interrelacionadas, desarrolladas en el contexto del establecimiento de relaciones de diversa índole y que depende de las condiciones socio económicas y culturales en el que se desenvuelven los sujetos en formación, influenciados por las relaciones activas con los otros sujetos.

Este enfoque permite comprender que la formación de los profesores noveles en las IES, tiene lugar en el contexto de las interacciones con los demás miembros de la comunidad universitaria y estas interacciones generan un complejo entramado de influencias educativas que se desarrollan con una dirección determinada. Esta postura viabiliza la comprensión acerca de que la formación de los profesores noveles, es un proceso que se dirige con la participación de los factores internos y de diversas agencias externas que aseguran su enfoque integral.

En el caso particular de la formación de los profesores noveles, el sistema de influencias educativas representa el conjunto de todas las acciones que se desarrollan en la institución, facultad y departamento docente, concebidas desde una perspectiva estratégica y orientadas hacia el mejoramiento progresivo del desempeño profesional, teniendo en cuenta, la participación de diferentes actores sociales internos y externos.

De esta reflexión se deriva que la formación de los profesores noveles en el departamento requiere de la transformación de los modos de actuación profesional de estos profesores, lo cual presupone, que también se produzcan cambios en las formas organizativas, en las vías y en los procedimientos para lograrlo.

De acuerdo con la literatura consultada, la formación de los profesores noveles universitarios en Cuba, se sustenta en tres formas principales de realización integradas sistémicamente: la educación de postgrado, la actividad científico-investigativa y el trabajo metodológico. Todas estas formas, si bien favorecen el desempeño profesional de los profesores noveles, deben estar complementadas por otras acciones que se desarrollan en el departamento, fundamentalmente las referidas al trabajo docente y científico metodológico, así como por los procesos interactivos generados por la propia dinámica del funcionamiento de su estructura organizativa.

Si bien las acciones desarrolladas en los últimos años, dirigidas a la formación de los profesores noveles en el departamento docente, han contribuido al perfeccionamiento de este proceso en la institución, vale la pena reflexionar acerca de la necesidad de explorar nuevas alternativas. Por lo que colocar en el centro de atención, a los profesores noveles como protagonistas esenciales del proceso de formación, al departamento docente, como el escenario principal de dicho proceso y a las interacciones con los demás actores, como factores determinantes para promover las transformaciones; reafirma la certeza de que la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional constituyen referentes que sustentan el perfeccionamiento de este proceso.

La dirección estratégica, como referente teórico es abordada por autores como Burbano (2017), Peralta et al. (2020), Rodríguez (2021), los cuales la conceptualizan como un modelo de gestión en las empresas que permite la formulación de estrategias las cuales se implantan, ejecutan y controlan mediante un conjunto de acciones que aseguran el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización. En el caso de las IES, autores como Almuiñas y Galarza (2016), lo analizan como un modelo de gestión que promueve la reflexión sobre las posibles opciones de desarrollo de las instituciones. En tal sentido,

señalan que la gestión con enfoque estratégico se distingue por modos de actuación distanciados de la improvisación, pues el desempeño de los actores organizacionales requiere partir del análisis profundo de los factores internos y externos que pueden favorecer o afectar su desarrollo futuro, en un contexto signado por la incertidumbre.

Dicho enfoque aporta al perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles el carácter proyectivo que debe tener este proceso sobre la base de la determinación precisa de las transformaciones que deben lograrse en el desempeño profesional en un determinado período de tiempo; y justifica la necesidad de profundizar en relación con la planificación, organización, implementación y evaluación este proceso.

Según los criterios de Galarza y Almuiñas (2014), la planificación estratégica y la implementación de sus acciones constituye un proceso sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo que presupone tener en cuenta, sobre todo, la participación de los miembros de la comunidad universitaria en el diseño, implementación y evaluación de esas acciones.

En relación con lo anterior se debe profundizar en la planificación estratégica, pues como componente de la dirección estratégica en las IES, “permite encauzar las actividades institucionales para asegurar que el funcionamiento institucional esté adecuadamente orientado hacia el logro de las metas previstas”. (Galano, 2021, p.32).

Pero si la dirección estratégica en la gestión de la formación de los profesores noveles, permite el pronóstico y la proyección del desarrollo de este proceso, la planificación estratégica, expresa el diseño, implementación y evaluación del conjunto de actividades que deben desarrollarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos.

En este sentido, la planificación estratégica, en su contextualización a la gestión de la formación de los profesores noveles, remite nuevamente a Almuiñas y Galarza (2016) cuando señalan:

(...) la efectividad de cualquier proceso que se desarrolle en las IES, depende de la participación activa y democrática de los actores institucionales, pues son los procesos interactivos los que promueven y estimulan la búsqueda de nuevas alternativas de solución a los problemas que se van detectando. (2016, p.86)

Al respecto, Vallejo y Portalanza (2017) plantean que: “es de suma importancia proporcionar a los docentes de las herramientas necesarias para que puedan innovar y desarrollar la capacidad de aprendizaje continuo, aprendiendo de otros y con los otros”. (p. 162)

Consecuentemente, el fortalecimiento del sistema de relaciones entre los actores en los propios espacios integrados a la dinámica del funcionamiento del sistema de trabajo del departamento promueven la motivación, el debate, la comunicación, el compromiso y la socialización de modos de actuación para detectar y solucionar problemas, resolver conflictos, aclarar conceptos y corregir interpretaciones erróneas, lo que constituyen aspectos esenciales en la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento.

Es comprensible entonces que la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento requiera de una estrategia cuyo diseño, implementación y evaluación contiene las acciones orientadas hacia su perfeccionamiento. En este sentido, una cuestión esencial consiste en determinar qué elementos deben ser tomados en cuenta para la planificación.

El aprendizaje organizacional, por su parte, aporta los procedimientos que debe caracterizar a la gestión de este proceso al precisar las condiciones en las cuales debe desarrollarse, el clima y las formas organizativas que deben caracterizar al perfeccionamiento de dicho proceso para asegurar un ambiente que propicie la motivación de los participantes y el trabajo en equipos.

A partir de los presupuestos antes planteados, se asume que la gestión de la formación de los profesores noveles universitarios es un proceso con enfoque estratégico, es 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.

De ahí que el presente artículo se dirige a presentar una estrategia sustentada en el aprendizaje organizacional como una alternativa para perfeccionar la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG.

Materiales y métodos

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, el sistémico-estructural-funcional, permitió la determinación de los componentes de la estrategia y fundamentar las relaciones entre los componentes.

Destacan entre los métodos empíricos: la encuesta, con el propósito de indagar sobre la percepción que tienen los profesores noveles y profesores de experiencia acerca del funcionamiento del departamento, sobre las características de las acciones desarrolladas por este nivel de dirección y precisar los factores que favorecen o afectan la gestión de la formación de los profesores noveles; la observación, con el fin de registrar 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

A partir los referentes teórico-metodológicos adoptados en relación con la gestión de los profesores noveles en el departamento docente, se realizó 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.

El grupo de estudio estuvo conformado por 24 profesores, de ellos, nueve profesores noveles y 15 profesores de experiencia que ostentan el grado científico de Doctor en Ciencias y la categoría de Profesor Titular, Especialistas de Postgrado y Máster con categorías de Profesor Auxiliar, todas plantillas del DFPG.

La aplicación de las encuestas a profesores noveles y de experiencia del DFIG, manifiesta coincidencias respecto a la falta de reconocimiento de los resultados positivos y avances experimentados por los profesores noveles.

Los resultados del diagnóstico muestran el débil protagonismo de los profesores noveles en la proyección, ejecución y evaluación de las acciones orientadas hacia el perfeccionamiento de su desempeño profesional, además del insuficiente nivel de participación que tienen en el análisis de los problemas que afectan su desempeño y en las decisiones para resolverlos.

De la misma manera, se identifica como dificultad la falta de un enfoque integral en las acciones desarrolladas y que estas no se valoran sistemáticamente, tampoco se diseñan a partir de sus resultados y otras acciones para reconsiderar, reformular y reorientar aquellas que lo requieran, sobre la base de los errores e insuficiencias detectadas.

Llama la atención, que los profesores de experiencia reconocen como un logro la contribución del trabajo desarrollado por el colectivo de asignatura y disciplina en relación con la gestión de la formación de los profesores noveles; sin embargo, los profesores noveles no lo consideran así. Esta discrepancia mueve la reflexión hacia las acciones desarrolladas por el departamento para la gestión de la formación de los profesores noveles, pues en ocasiones carecen de la intencionalidad que demanda este proceso; sin embargo, tanto los profesores noveles como los de experiencia, coinciden en reconocer que la elevada preparación de muchos de sus miembros constituye una potencialidad que favorece las posibilidades reales para perfeccionar la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento.

Los resultados de las observaciones realizadas a actividades desarrolladas en el departamento, tales como: colectivos de asignatura, actividades metodológicas en la disciplina, reuniones de departamento y clases del curso de entrenamiento de Didáctica de la Educación Superior y del Diplomado Básico en Educación Superior, revelan una insuficiente motivación de los profesores noveles por las actividades, así como un bajo nivel de participación y de colaboración, elementos que influyen en el desarrollo de su desempeño profesional.

El comportamiento de los indicadores muestra falta de integración entre las acciones ya que predominan formas organizativas y procedimientos tradicionales, que no siempre propician la utilización efectiva de los espacios interactivos que forman parte de la dinámica del funcionamiento del DFIG. Esta situación corrobora la necesidad de prestar atención a las acciones dirigidas a promover la participación e implicación en la determinación de los objetivos, en la proyección, implementación y evaluación de las acciones que forman parte de la gestión de la formación de estos profesores noveles. Muestra la necesidad de profundizar en el enfoque estratégico y sistémico de las acciones orientadas al perfeccionamiento de sus modos de actuación profesional.

Discusión

Los resultados del diagnóstico confirman la necesidad de promover la utilización de procedimientos y técnicas del aprendizaje organizacional, que contribuyan a desarrollar nuevas formas organizativas, que estimulen el intercambio de experiencias, la identificación y búsqueda colectiva de soluciones a los principales problemas identificados que afectan su desempeño profesional, la discusión colectiva de soluciones para estos problemas, la comprobación de estas soluciones en la práctica y por tanto permitan la consecución de los

objetivos pautados por el departamento y el logro de los resultados previstos por la institución.

Asimismo, refuerzan la necesidad de realizar cambios en la concepción del proceso de gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento docente por tratarse del escenario principal, y los procesos interactivos que aquí se desarrollan las vías fundamentales para promover su participación activa y democrática en el diseño, implementación y evaluación de las acciones transformadoras de su desempeño profesional, ya que la interacción favorece la utilización de las potencialidades del colectivo del departamento y el intercambio permanente con los profesores de más experiencia en su propio contexto de actuación profesional.

Es así que se enfatiza la comprensión de la gestión de la formación de los procesos noveles universitarios, desde la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional, al ser estos presupuestos que promueven 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 a su formación profesional.

Y entre otras razones promueven el tránsito progresivo de un estado inicial, determinado por el diagnóstico, hacia uno real alcanzable con la participación activa de los implicados y demás miembros de la comunidad universitaria.

Considerándose la idea anterior, la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento docente se caracteriza por propiciar la participación activa y democrática de todos los actores que se desempeñan en el departamento; esta característica muestra que las acciones concebidas deben propiciar el surgimiento de iniciativas individuales y colectivas que potencien la comunicación para la toma de decisiones, la determinación de las necesidades de estos profesionales y la modelación de acciones transformadoras.

Todo esto supone reconocer que las acciones orientadas hacia la transformación de los modos de actuación profesional de estos profesores, así como las formas para lograrlo, deben someterse a una reconsideración constante, como resultado de una valoración sistemática de las transformaciones que se produzcan en el desempeño profesional de estos profesores noveles. DE este modo, se modificaría el rumbo y contenido de las acciones, si es necesario.

En estrecha relación, la estimulación permanente de la creatividad, es otra de las características de la estrategia, pero esto es solo posible, desde la aplicación consecuente del aprendizaje organizacional para propiciar un ambiente de libertad de acción y la conformación de un escenario de confianza que favorezca el despliegue de todas las potencialidades creadoras individuales y colectivas de estos profesores, por lo que dependerá también del clima que se logre conformar. La motivación, por su parte, significa que sus objetivos se logran, si se logra implicar a los profesores noveles como actores principales del proceso de formación.

La determinación de las prioridades, como característica de la estrategia para la determinación de sus objetivos, de acuerdo con las posiciones teóricas asumidas, debe reconocer el perfeccionamiento de los modos de actuación profesional de los profesores noveles universitarios mediante la puesta en práctica de procedimientos que favorezcan el diálogo y el debate, para potenciar la adopción de posturas reflexivas y actitudes positivas respecto a las tareas que estos profesores deben desarrollar, mediante la puesta en práctica

de formas organizativas basadas en el trabajo grupal para de esta manera, contribuir a la elevación de los niveles de satisfacción de las necesidades individuales y colectivas. También constituyen prioridades de la estrategia: el fortalecimiento de la actividad científica de los profesores noveles universitarios, ante la certeza de que es un eje transversal y como tal, penetra en todas las acciones transformadoras; por su contribución al fortalecimiento de la relación universidad- localidad- sociedad.

Además, es importante hacer referencia a la necesidad de que la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles universitarios en el departamento, se desarrolle en consonancia con la dialéctica de la unidad y la diversidad, para favorecer la necesaria articulación entre las particularidades de cada profesor novel, las del colectivo y las de la institución, para poder definir con objetividad, los aspectos esenciales del desempeño objeto de transformación en correspondencia con los niveles de desarrollo alcanzado en el plano individual, pero teniendo cuenta los objetivos a lograr, por la institución, por la facultad y por el departamento; estos propósitos requieren del perfeccionamiento de los planes de desarrollo individual.

Otra característica de la estrategia es el enfoque sistémico, para asegurar no solo la visión integradora de las interacciones, sino también, las relaciones entre sus diferentes componentes para lograr la estabilidad de su funcionamiento en un contexto caracterizado por los cambios.

De esta característica se derivan, otras dos esenciales, la articulación y coordinación horizontal y vertical. Estas características expresan la necesidad que la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles tenga en cuenta las relaciones de trabajo con otros departamentos de la facultad y de otras facultades para de esta forma, favorecer el intercambio de experiencias, la identificación de problemas comunes y de buenas prácticas que contribuyan a la efectividad del proceso de formación de los profesores noveles universitarios.

Con respecto a las relaciones verticales, es muy importante que la estrategia tenga en cuenta las orientaciones y recomendaciones de los niveles superiores de dirección para contribuir a consolidar la unidad del sistema. De igual manera, debe tener en cuenta que, para lograr su efectividad, requiere de una amplia variedad de formas organizativas y procedimientos que se articulen con los objetivos estratégicos.

La estrategia propuesta está conformada por los siguientes componentes:

- La misión de la universidad: componente rector de la estrategia institucional, establece los fines sociales más generales a lograr, constituye una guía fundamental para asegurar que los objetivos de la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG se articulen adecuadamente y se alineen con este propósito general.
- Los objetivos de la estrategia se elaboran a partir de la operacionalización de la misión de la institución, constituyen el elemento esencial que revela los propósitos fundamentales del perfeccionamiento de la gestión de la formación de los profesores noveles en el DFPG; de ahí que su determinación precisa, contribuye a definir lo que se debe alcanzar en la gestión de este proceso en un determinado período de tiempo.
- La caracterización del estado inicial de la gestión de la formación de los profesores noveles en el departamento de FPG: elemento de la estrategia que permite

determinar los principales logros y dificultades de este proceso que pueden afectar o favorecer el cumplimiento de los objetivos.

- Las etapas de la estrategia: preparación: sensibilización y proyección de las acciones. Esta etapa de preparación es la que asegura la creación de las condiciones organizativas necesarias para implementar dichas acciones. La de sensibilización para el desarrollo de las acciones tiene como propósito concienciar a los profesores noveles y demás profesores del departamento para lograr de manera progresiva, el perfeccionamiento de la gestión de la formación de los primeros. Por último, la etapa de proyección de las acciones, tiene como propósito pronosticar el estado real alcanzable y orientar las mismas hacia el logro del estado de transformación pronosticado.
- Implementación de las acciones: 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.
- Entre los procedimientos del aprendizaje organizacional utilizados en la estrategia se incluyen:
 - Intercambio de experiencias. En cada una de las etapas definidas, las acciones contribuyen a que los profesores noveles aporten sus experiencias personales y la de los colectivos de donde provienen sin excluir las negativas.
 - Realización de comparaciones de los resultados alcanzados respecto a etapas precedentes para sobre esa base, determinar qué no se hizo, qué se hizo y cómo se hizo, cuándo se lograron buenos resultados para de esta manera, contribuir a generar un ambiente de protagonismo, participación, motivación, compromiso y comportamiento democrático de los profesores noveles.
 - Utilización de la información del comportamiento de los indicadores en otros departamentos de la institución e investigar experiencias de buenas prácticas para examinarlas y adecuarlas, de ser posible, a las condiciones del departamento.
 - Realización de análisis de resultados precedentes alcanzados en la gestión de la formación de los profesores, para identificar experiencias de buenas prácticas.
 - Realización de pronósticos de resultados en la gestión de la formación de los profesores, para sobre esa base, definir nuevos objetivos de trabajo y metas o proponer reajustes, si es necesario.
 - Análisis de errores, es otro procedimiento importante debido a su incuestionable valor en la reconsideración de lo realizado y para el análisis de las causas de los problemas.
 - Búsqueda colectiva de soluciones a los problemas identificados, teniendo en cuenta que la reflexión permanente sobre lo que realizan estos profesores noveles en la práctica, estimula la confrontación, la comparación y el contrastarse de opiniones sobre las posibles alternativas de solución a problemas comunes y posibilita el diseño de nuevas propuestas que respondan a sus necesidades profesionales, aspiraciones y expectativas.

- Discusión de soluciones y comprobación en la práctica, pues las acciones para el perfeccionamiento de la formación de los profesores noveles también deben caracterizarse por el debate y la demostración. Esta discusión colectiva debe desarrollarse en los propios espacios del sistema de gestión del departamento y tiene gran importancia para lograr la unidad de pensamiento y acción.
- Autoevaluación, consulta a las personas, orientación y conversación informal, procedimientos que también pueden contribuir a involucrar a los profesores noveles en este proceso, pues el acercamiento directo con las personas, es esencial para estimular el autoperfeccionamiento, para atender la diversidad y asegurar la unidad de pensamiento y acción para el desarrollo de las acciones futuras.
- Estos procedimientos propician atender la diversidad y asegurar la unidad de pensamiento y acción para el desarrollo de las acciones del perfeccionamiento de la formación de los profesores noveles, contribuyen a la generación de iniciativas, estimulan la búsqueda de soluciones creadoras que propicien modificaciones progresivas en la manera de pensar y actuar y permiten la construcción conjunta de modelos de actuación profesional.
- Evaluación: es el componente valorativo de la estrategia pues permite examinar los resultados alcanzados en su aplicación y constituye un momento importante para regular y retroalimentar 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 DFPG, 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, la propuesta se sometió a la consideración de los profesores noveles del DFPG a partir de un taller de discusión y reseña, con el objetivo de conocer sus opiniones, sugerencias y recomendaciones sobre la efectividad de la estrategia.

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;
- Valorar de adecuada la estructura de la estrategia es porque contiene los elementos esenciales que dan respuesta a las principales problemáticas que presentan en su desempeño profesional

- Considerar que las formas organizativas y los procedimientos ayudan a modelar el desarrollo de la formación de los profesores noveles en el departamento a corto, mediano y largo plazo y contribuye a resolver los principales problemas que presentan en la práctica.

Una vez implementada parcialmente la estrategia en el DFPG, se logró:

- Mayor implicación y participación activa de todos los miembros del departamento en la gestión de la formación de los profesores noveles
- Mayor motivación de profesores noveles hacia la consecución de los objetivos pautados por el departamento y el logro de los resultados previstos por la institución
- Transformación en los modos de actuación de los profesores noveles pues de nueve profesores noveles con que cuenta el departamento, tres lograron dirigir y desarrollar con calidad actividades metodológicas en los colectivos de años y carreras donde imparten docencia
- Un aumento progresivo de las publicaciones en el departamento, en el año 2018 no hubo publicación de los profesores noveles y en el año 2021 se lograron 6 publicaciones de estos profesores en revistas del tipo II y III.
- Mayor participación en eventos nacionales e internacionales: en el año 2018 sólo un profesor novel participó en un evento nacional y en el año 2021 ocho participaron en eventos nacionales y uno en el evento internacional Convención Varona.

Estos resultados contribuyeron a que el departamento lograra los objetivos y metas proyectadas en la estrategia de la facultad, así como permitieron valorar la efectividad de la estrategia

En esencia, el acercamiento a la problemática permite comprender que la gestión del proceso de formación de los profesores noveles como componente de la gestión universitaria requiere de la implementación del enfoque estratégico, que contiene y concatena el enfoque de sistema y el enfoque basado en procesos; y que promueve la participación activa, el trabajo cooperado y el compromiso de todos los sujetos participantes en los procesos que se desarrollan en la institución con el fin de lograr con eficiencia y eficacia la misión de la universidad.

En ese sentido, se constata que, la estrategia para la gestión de la formación de los profesores noveles presentada en esta investigación sustentada en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional, contribuye al perfeccionamiento de este proceso en el departamento docente como nivel de dirección. Aporta una visión estratégica y sistémica que promueve el protagonismo de los profesores noveles en el perfeccionamiento de sus modos de actuación profesional, así como de las vías para lograr el autoperfeccionamiento.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. A., Guzmán, Y. y García, M. (2019). Formación integral en la educación superior: una visión cubana. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3).
- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, (2), 83-92

- Briones, K. L. y González, C.S. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*, (35), 81-93.
- Burbano, A. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3, 19-28. <http://dialnet.unirroja.es>
- Partido Comunista de Cuba (2017). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Propuesta de una Visión de la Nación. Ejes y Sectores Estratégicos. 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba. <https://www.presidencia.gob.cu/es/gobierno/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-hasta-el-2030/>
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R. y Saborido, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).
- Galano, J. (2021). *El sistema de control estratégico del departamento docente*. [Tesis Doctoral no publicada, Universidad de La Habana].
- Galarza, J. y Almuiñas, J. L. (2013). Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior de Cuba. En *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. (pp. 187-206). Trandico.
- Galarza, J. y Almuiñas, J. L. (2014). Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior. En *Dirección estratégica y Calidad en la Educación Superior*. (Potencialidades para su desarrollo). (pp. 115-125). Editorial de la Universidad de Juárez del Estado de Durango.
- Miranda, T. C., de la Torre, E. J., Pino, J. L., Reinoso, C. B., Valle, B.T., Gutiérrez, M. C., Parra, I. B., Fuentes, O. E., Chirino, M. V. y Martínez, B. R. (2021). Los fundamentos teórico- metodológicos de la formación integral del profesional universitario cubano y de la educación. Informe de los principales resultados de la concepción e implementación en la UCPEJV. Centro de Estudios de UCPEJV.
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R. y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla- Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229-243.
- Rodríguez, N. (2021). Qué es la dirección estratégica, para qué sirve, elementos y modelos. <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>
- UNESCO (2009). Comunicado Final. Conferencia Mundial de Educación Superior “La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el Desarrollo”. París. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183277_spa
- Vallejo, V. y Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM, Extra 1*, 145-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741945>