

## LA UNIVERSIDAD Y LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN: RETOS DESDE LA EXPERIENCIA EN TIEMPOS DE COVID

### THE UNIVERSITY AND THE STEP OF THE FORMATION: CHALLENGES FROM THE EXPERIENCE IN TIMES OF COVID

#### **Roberto Pérez Almaguer**

Roberto Pérez Almaguer: [robertopa@uho.edu.cu](mailto:robertopa@uho.edu.cu).

Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Vicerrector de Formación. Holguín, Cuba

[orcid.org/0000-0002-2641-0214](https://orcid.org/0000-0002-2641-0214).

Nadia Chávez Zaldívar. [nadia@uho.edu.cu](mailto:nadia@uho.edu.cu).

Licenciada en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Auxiliar. Universidad de Holguín. Directora de Formación. Holguín, Cuba.

Nitza Ricardo Díaz [nitza@uho.edu.cu](mailto:nitza@uho.edu.cu)

Licenciada en Educación, Biología. Máster en Orientación Educativa y Especialistas en Docencia en Psicopedagogía. Profesora Auxiliar. Universidad de Holguín, Cuba.

[orcid.org/0000-0001-9785-0543](https://orcid.org/0000-0001-9785-0543).

#### **RESUMEN**

El trabajo recoge las experiencias en la gestión del proceso de formación de educadores en la Universidad de Holguín, matizado por los retos que ha impuesto la Covid 19 a nivel internacional, y en Cuba en particular. La experiencia la gestión del proceso de formación inicial, unido a la necesidad declarada, permitió develar *insuficiencias en la gestión del proceso de formación inicial que limita el cumplimiento de sus objetivos en la formación del profesional de la Educación en la Universidad de Holguín*, lo que constituye el problema profesional a resolver. La investigación tiene como objetivo general: elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de formación en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid. Desde el punto de vista práctico el procedimiento aporta los recursos para su dinámica desde los diferentes niveles de sistematización de la gestión de la formación inicial, a partir de la contrastación entre la autoevaluación y el propio acto evaluativo en dichos niveles.

**PALABRAS CLAVE:** gestión, formación del profesional, formación de educadores.

#### **ABSTRACT**

The work gathers the experiences in the improvement of the formation of educators from the Faculty of Senior and High Education guidance in the University of Holguin. It permitted to reveal the insufficiencies in the management of the initial formation process, which limit the fulfillment of its objectives in the formation of professionals in education. Taking this as point of departure, the challenges to face by the university are synthesized considering the diversity of types of courses in the formation of educators in the different specialties. Procedures for the management of the initial formation process are socialized. From the practical point of view, the resources for its dynamic from the different systematization levels of the initial formation management in the faculty are given as well, through the contrasting analysis of self-evaluation and the proper evaluative act at these levels.

**KEYWORDS:** management, formation of the professional, educational orientation, formation of educators

## INTRODUCCIÓN

Las universidades cubanas en aras de dar respuestas a las demandas de la sociedad, enfrenta constantes procesos de transformaciones, ante la necesidad de desarrollar una gestión universitaria de excelencia. En este contexto los procesos educativos adquieren trascendencia y fuertes implicaciones hacia el futuro, como expresión de la universidad en las disímiles facetas del desarrollo social. Ello ha adquirido singular atención al considerar los retos que a nivel internacional ha impuesto la Covid 19.

Tal situación se convierte en imperativo para que la Educación Superior priorice el perfeccionamiento constante de sus procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión, con el objetivo de cumplir su misión de favorecer una actitud de cambio y transformación social a través de los profesionales que egresan de las universidades, a partir de una formación cada vez más integral y una consecuente conciencia ética.

A tono con ello, y como respuestas a las demandas crecientes de las universidades, múltiples han sido los retos que en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid ha tenido que enfrentar la gestión universitaria en el tránsito hacia estadios superiores como alternativa transformadora en el tránsito a la excelencia universitaria.

Todo lo anterior evidencia las *develar insuficiencias en la gestión del proceso de formación inicial ante la incidencia de la Covid 19 que limita el cumplimiento de sus objetivos en la formación del profesional de la Educación en la Universidad de Holguín*, lo que constituye el **problema** a resolver. La investigación tiene como **objetivo general**: elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de formación en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid en la Universidad de Holguín.

## DESARROLLO

Para la solución del problema profesional se combinan métodos y técnicas de investigación científica del nivel teórico y empírico. De este modo la lógica de la investigación está determinada por la propia secuencia de los objetivos específicos antes relacionados, y los principales métodos empleados en cada una de esas etapas.

Los procesos de gestión de la formación se dan como respuesta a las necesidades sociales que se concretan en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura. En correspondencia con los procesos de facultad, los resultados más significativos de la facultad a la sociedad son los siguientes: a) Profesionales graduados; b) Profesionales postgraduados; c) Resultados científico – técnicos y d) Aportes complementarios a la comunidad.

La presente ponencia ilustra los principales resultados sistematizados a partir de la experiencia de formación del profesional que han aplicado los elementos teóricos sobre formación del profesional, los que asumen como punto de partida el diagnóstico. Ello parte de los retos que consideramos debe enfrentar una universidad innovadora. Estos son:

- Asumir las funciones profesionales en su integridad

- Incorporar la investigación a su quehacer
- Analizar la práctica como pivote del perfeccionamiento
- Favorecer el intercambio comunicativo

Los procesos universitarios se dan como respuesta a las necesidades sociales que se concretan en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura. Ante esta realidad se profundiza en algunas transformaciones al proceso de formación en la educación superior y que sin duda alguna apuntan hacia una universidad diferente, que tiene que transformarse para responder a la realidad social y educativa derivada de la influencia marcada por la Covid 19. Desde las experiencias vividas en los meses de aumento de las amenazas de la pandemia, desde la dirección del proceso de gestión de la formación, hemos sistematizado algunas ideas que perdurarán en los recintos universitarios.

### **1. La universidad nueva, la consolidada en la etapa postcovid, requiere de docentes diferentes para consolidarla**

Desde las vivencias en la formación de profesionales en las aulas universitarias en estos tiempos de pandemia hemos visto una realidad que nos conduce de manera inevitable a una realidad pedagógica: no podemos seguir queriendo cambiar al docente, hay que cambiar la propia universidad transformando la gestión de sus procesos. La enseñanza debe seguir patrones que se reviertan en nuevas posturas, que transformen las aulas, que nos alejen de patrones tradicionales centrados en la evaluación a ciegas que se hace sin visualizar los rostros, para abrir el espacio a la evaluación desde los sentimientos. Esa evaluación que nos lleva a pensar en el otro, en sus emociones, en sus afectos, en lo que influye en cada estudiante. La Covid nos ha dado prueba de ello.

### **2. Siempre hay que pensar en el docente, en su mundo, en sus realidades.**

Cada docente tiene en su desempeño una actitud que lo hace superior a los demás profesionales. Sin querer asumir posturas irrespetuosas, logra desdoblarse, deje de ser él para convertirse en el que quieren ver sus estudiantes; y es ahí donde radica el valor, la excepcionalidad del docente. Pero la realidad demuestra que eso pasa como desapercibido en nuestros recintos universitarios. La pandemia nos ha abierto horizontes, el docente dolido, afectado, incluso contagiado, ha seguido ahí para sus estudiantes, incluso en medio de esa realidad ha gestionado la formación y muchos de sus estudiantes lo han escuchado, lo han sentido igual, como si nada pasara. Por eso es que hablamos que pase lo que pase, hay que cambiar a la universidad, no a sus docentes. Ellos están siempre ahí.

### **3. La gestión de la formación universitaria se soporta en la tecnología como recurso para repensar la educación, centrada en los sujetos.**

Esta idea responde a los cambios que se han generado y que han obligado a cambiar la manera de dirigir la formación, impulsando de cambios en las formas de enseñanza, donde radica en sí los cambios educativos perdurables a los que nos referimos. Ahí es donde entra la tecnología, la que vemos como un recurso, no solo como soporte para, sino más que eso, es un recurso educativo para repensar la educación, para sostener los cambios que ha dejado la Covid 19. Se trata de no pensar solo en cómo usarla, sino en los cambios que hay que promover para incidir en los sujetos, viendo a los docentes como sujetos que deben transformarse para el uso de la tecnología. En ello radica la

esencia del cambio, tal y como afirma Imbernón (2021): “*la unidad de cambio no es el maestro, la unidad de cambio es la escuela donde trabajan los y las maestras*” (p.4).

#### **4. La universidad es grande, se extiende, y sobre todo, se consolida no desde sus espacios, sino desde los espacios nuevos y visualizados por la sociedad**

Desde estas ideas se puede encerrar muchas de las que vienen a la mente luego de la experiencia de haber vivido en una pandemia que amenaza a toda la sociedad, a su gente, pero sobre todo al sistema de relaciones que las sustenta. La universidad no esta exenta, por el contrario, su protagonismo le permite ver más allá y desde eso tendrá que transformarse. La Covid 19 le generó una movida de realidades, de necesarios compartir para cumplir con su encargo social. Ello pasa por todos los subprocesos del proceso de formación. Por ejemplo, la práctica laboral no se puede suspender por motivos ilusos, faltos de fundamentos. La pandemia nos llevó a buscar variantes, nos hizo modelar situaciones formativas, y los estudiantes lograron ser parte de ella. La extensión universitaria dejó de ser festivales y juegos, se creció en tareas de impacto, y lo decimos porque muchas de estas tareas se hicieron en vínculo con el objeto de la profesión de las carreras, desde la gestión de la formación, pero allí en sus comunidades, en sus zonas de residencia. Por ello la universidad se creció. La pandemia más que golpearnos, nos extendió, nos hizo grande.

Desde estas ideas, que pueden ser muchas, se consolida el espacio de la universidad cubana. Con las experiencias vividas en la gestión de la formación inicial en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid en la Universidad de Holguín se apunta hacia la propuesta de un procedimiento que sea consecuente con las demandas de formación, ajustadas a las ideas antes referidas como parte del despliegue del procedimiento para la gestión integrada de los procesos universitarios. En este procedimiento se establece una lógica que permite su contextualización en correspondencia con el enfoque estratégico que se asume, sobre la base del compromiso del claustro y los directivos con el sistema de gestión por procesos. La gestión del proceso de formación del profesional se establece desde la propia modelación de los subprocesos que lo conforman, como fuente de retroalimentación del proceso al valorar el grado de cumplimiento de los objetivos precisados en cada uno de los subprocesos, consecuente con los referentes de Tristán (2017).

De este modo, y en correspondencia con la posición de gestión universitaria asumida de Ortiz (2014) se considera pertinente dirigir la gestión del proceso de formación en dos vertientes: satisfacción de la demandas social con el profesional que se forma (eficacia) y efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia). A partir de esta posición se elabora un procedimiento para la gestión del proceso de formación en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid en la Universidad de Holguín.

Este procedimiento se caracteriza por ser flexible, objetivo y participativo.

- **Flexible:** da posibilidades de admitir cambios, adecuaciones y reajustes en dependencia de la dinámica el proceso de gestión y de las particularidades que asuman cada uno de los subprocesos según el diagnóstico en cada uno de los niveles organizativos.
- **Objetivo:** toma en consideración de formación del profesional de la educación en las condiciones actuales, así como los presupuestos de la gestión por procesos que

sustenta el trabajo de la Universidad. Permite el análisis de la información para alcanzar una visión integral de la gestión integrada de los procesos y dentro de ello el lugar del proceso de formación.

- **Participativo:** Considera la participación activa de los dirigentes, docentes y otras personas de la facultad y del entorno relacionadas con la misma, para el despliegue de la evaluación de la gestión como un proceso dinámico de toma de decisiones en la mejora constante del proceso de formación. A pesar de que la gestión del proceso de formación inicial se analiza como un todo, desde la dinámica de sus subprocesos, la evaluación de dicha gestión se propone concretarla atendiendo a los diferentes niveles organizativos en los que se concreta el proceso de gestión, a los que se denomina niveles de sistematización de la gestión. La dinámica entre estos niveles va determinando la incidencia del proceso como un todo en la formación del profesional durante su tránsito por la universidad.

*El despliegue del procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial del profesional de la educación, atiende a las siguientes exigencias psicopedagógicas:*

- Delimitación de las funciones de los diferentes niveles estructurales en cada facultad como escenarios del proceso de gestión.
- Atender a las particularidades que adquieren en cada uno de los subprocesos las etapas del proceso de gestión.
- Direccionar la evaluación a las tareas de cada uno de los subprocesos en los diferentes niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación.

Este procedimiento transita por tres **etapas**:

- Etapa proyectiva organizativa de la formación en el contexto de la covid 19 y en el período postcovid.
- Etapa operativa ejecutora de la formación en el contexto de la covid 19 y en el período postcovid.
- Etapa contractual conclusiva de la formación en el contexto de la covid 19 y en el período postcovid.

En la etapa proyectiva organizativa de la gestión del proceso de formación inicial, se tiene en cuenta el valor de la organización del proceso de formación. Como parte de esta etapa se precisan elementos de planificación, básicos para el despliegue del proceso. En el caso de los objetivos, su precisión debe de responder a las exigencias y particularidades de cada uno de los niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación, así como los resultados logrados en cada uno de estos niveles en aras de concretar un proceso formativo.

En este sentido, adquieren relevancia las acciones establecidas desde la universidad para garantizar la gestión del proceso de formación. Esas acciones se complementan en la medida en que ellas conciben: *el trabajo integrado para el aseguramiento de la inserción de los estudiantes en los escenarios de formación y, el aseguramiento de los contextos, traducido en la búsqueda del valor formativo de las decisiones que puedan atender contra la formación del profesional.*

Esta lógica crea las condiciones para enfrentar la etapa operativa ejecutora de la gestión del proceso de formación inicial en el contexto de la covid 19 y en el período postcovid. Esta etapa se desarrolla a través de la aplicación de manera individual o colectiva de las acciones, siempre en aras de obtener mejores resultados.

Este momento de la etapa es puramente participativo, de modo que la información que se obtiene es de vital importancia, sea cual fuere el nivel de sistematización de la gestión de la formación inicial. Ello se sustenta en el carácter de retroalimentación de la información, la que se obtiene en los niveles inferiores se constituye en datos para conformar la información requerida. Se revelan un conjunto de indicaciones elaboradas por la Universidad a partir de lo normado por el Ministerio de Educación Superior.

El trabajo de análisis e interpretación de la influencia de estas acciones favorece la precisión de ideas de síntesis, derivada de la calificación de cada uno de los criterios, indicadores, a partir de la comparación del estado ideal (deseado) de cada uno de ellos con la información resumida en la fase anterior que caracteriza su estado real. En estas ideas de síntesis se reconoce otro nivel de retroalimentación dentro del procedimiento, lo cual exige de un constante enriquecimiento de los métodos que se emplean para la obtención de la información.

Los resultados obtenidos alcanzan un nivel de concreción en la etapa contractual conclusiva de la gestión del proceso de formación inicial en el contexto de la covid 19 y en el período postcovid. Esta etapa se considera como un espacio de enriquecimiento del proceso formativo al concebir la contrastación de la información obtenida con la gestión de la formación que se realiza en cada uno de dichos niveles. La esencia de este proceso es lograr en cada implicado el dominio más que de los problemas, de las limitaciones en la gestión desarrollada para su solución y de las buenas prácticas revertidas en los resultados obtenidos.

En este momento se reconoce un nivel de retroalimentación respecto al procedimiento como un todo. Con la toma de decisiones se demanda dimensionar la mejora con planes concretos concebidos para cada uno de los niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación, lo que lleva a la etapa de proyectiva organizativa de la evaluación de la gestión del proceso de formación para organizar y planificar el seguimiento a resultados de la evaluación para su seguimiento, lo cual fundamenta el carácter procesal de la evaluación de la gestión del proceso de formación inicial.

El despliegue del procedimiento permite enfocar la comprensión de lo que se logra en cada uno de los niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación. Es importante en la concreción de la evaluación de este proceso sustantivo armonizar el cumplimiento de los objetivos declarados en cada una de las áreas de resultados claves con la gestión desplegadas para el logro de estos resultados.

La implantación del procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial en el contexto de la covid 19 y en el período postcovid requiere de un cambio cultural. Dicho cambio tiene que ver con la situación de la cultura de planeación poco arraigada quien demanda como la necesidad la creación de un clima favorable para la aplicación del sistema de gestión como una tarea fundamental para el éxito. Este clima debe estar en concordancia con las actividades que tienen que desarrollar los responsables de los niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación, cuya participación, sea una política real y dinámica.

La valoración del desempeño de los responsables de los niveles de la gestión de la gestión del proceso de formación inicial en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid y su influencia en el proceso de formación se realizó con el apoyo de diferentes acciones metodológicas:

- Observaciones y seguimiento de las acciones de gestión desarrolladas para comprobar su desempeño en correspondencia con el procedimiento elaborado

- Modificaciones y enriquecimientos de las acciones a raíz de los cambios operados durante la aplicación de la propuesta.

Se partió del establecimiento de los indicadores que reflejaran la lógica interna del proceso de la gestión de la formación inicial que se modela, de modo que facilitó la valoración de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento.

La comprobación del desempeño de los responsables de los niveles de la gestión de la formación implicados se realizó con los que recibieron las indicaciones, específicamente con los que se trabajó en los talleres de preparación.

Se observa un notable avance cualitativo de los responsables de los niveles de la gestión de la formación. Esta situación se revela, fundamentalmente, en el desempeño diario del docente. Los mismos poseen un mayor conocimiento acerca de los subprocesos que dirigen, de sus nexos internos y de las relaciones que se establecen en el mismo. Al lograr implementar las adecuaciones curriculares ante los restos del contexto de la Covid 19 y en el período postcovid, con énfasis en la gestión ha sido más eficaz, al percibirse un mayor desarrollo de los estudiantes.

Estos resultados, como generalidad, permiten afirmar que en los responsables de los niveles de la gestión de la formación se contribuyó al desarrollo de habilidades que permitieron la aplicación en la práctica las indicaciones y ajustes modelados y su integración en el proceso para la gestión del proceso de formación.

Los responsables de los niveles de la gestión, desde el logro de la integración teoría y práctica, conocimiento y acción, en la gestión del proceso de formación, fomentaron la participación activa y responsable de los estudiantes en el proceso, con valoraciones profundas de la realidad en que viven con una postura responsable ante las amenazas de la Covid 19. A pesar de las ventajas detectadas se precisaron deficiencias que si bien no limitan las potencialidades del procedimiento analizado, son dignas de tenerse en cuenta para el perfeccionamiento de las condiciones que garantizan el desarrollo adecuado del proceso. En algunos de los casos en sus inicios llevó tiempo crear un ambiente cooperativo que rompiera con la dependencia a la autoridad de los responsables de los niveles de la gestión de la formación en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid.

No obstante, las implicaciones con los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación en las acciones ejecutadas evidenciaron comprensión con el procedimiento, las que lograron el cumplimiento de los objetivos propuestos y evidenciaron su empleo en el perfeccionamiento de la gestión de la formación realizado desde los procedimientos.

## **CONCLUSIONES**

Los retos que ha impuesto el contexto de la Covid 19 a nivel internacional y en Cuba ha fomentado la búsqueda de alternativas para no decaer en la calidad del proceso de formación del profesional de la educación. La realización del estudio de diagnóstico constató la insuficiencia de propuestas para la gestión del proceso de formación inicial de educadores ante las amenazas de esta pandemia por la existencia de concepciones centradas en el resultado de los objetivos, así como la limitada participación sistémica de los responsables de los niveles de sistematización en la gestión en el proceso de formación para la mejora continua. El abordaje del problema resultó efectivo para la consecución del objetivo de la investigación y permitió arribar a un aporte práctico: un

procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial en el contexto de la Covid 19 y en el período postcovid, en tanto devela las acciones a desarrollar en cada nivel de sistematización de la gestión como vía de la continua en la formación de los profesionales de la Educación.

La valoración del procedimiento elaborado permitió sintetizar sus potencialidades para la transformación de la práctica educativa en la gestión del proceso de formación inicial contexto de la Covid 19 y en el período postcovid en la Universidad de Holguín.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alarcón Ortiz, R. (2016). Universidad Innovadora para un desarrollo Humano sostenible: mirando al 2013. Conferencia de apertura del 10mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana.

Imbernón (2021). LA formación continua y el desarrollo profesional docente en el contexto de nuevas normalidades. Conferencia magistral inaugural. Formación continua y desarrollo

profesional docente. Ciclo Iberoamericano de Encuentros con Especialistas. México.

Ortiz Pérez, Aniuska (2014) Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis Presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Holguín

Tristá Pérez, B. (2007). Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios. Tesis de doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.