

## **Consolidando el camino de la Universidad y la formación de educadores: Resultados, proyecciones y retos**

Consolidating the path of the University and the Training of Educators:  
Results, Projections and Challenges

**Roberto Pérez Almaguer**

Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-2641-0214>.

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

**Nadia Chávez Zaldívar**

Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0003-3378-4828>.

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

**Nitza Ricardo Díaz**

Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-9785-0543>.

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

Fecha de Recepción  
(19/mayo/2024)

Fecha de Aprobación  
(22/agosto/2024)

DOI:

## Resumen

El trabajo recoge las experiencias en el perfeccionamiento de la formación de educadores desde los retos que impone la formación del profesional y del compromiso que asume con la educación en el territorio, la Universidad de Holguín. Todo esto permitió revelar insuficiencias en la gestión del proceso de formación inicial que limitan el cumplimiento de sus objetivos en la formación del profesional de la Educación. Se sintetizan retos a enfrentar por la universidad ante la diversidad de tipos de cursos en la formación del profesional en las diferentes especialidades. Se socializan procedimientos para la gestión del proceso de formación inicial. Desde el punto de vista práctico se ofrecen recursos para su dinámica desde los diferentes niveles de sistematización de la gestión de la formación inicial desde el vínculo universidad – dirección de educación, a partir de la contrastación entre la autoevaluación y el propio acto evaluativo en estos niveles.

**Palabras Clave:** gestión; formación del profesional; orientación educativa; formación de educadores

## Abstract

The work gathers the experiences in the improvement of the formation of educators in the University of Holguin. It is 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 a point of departure, the challenges faced 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, enfrentan 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.

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 las investigaciones que en estos años han aportado un significativo referente teórico al tema. Esto ha permitido que la gestión universitaria transite hacia estadios superiores en el orden cualitativo como alternativa transformadora en el tránsito a la excelencia universitaria.

En el caso del territorio holguinero son reconocidos los trabajos de la Universidad que ha enriquecido las concepciones acerca de gestión integrada de los procesos. Entre estos se destaca Ortiz (2014). También se consultaron las investigaciones de Álvarez (2015), Batista (2013) y Tristán (2007). Estas investigaciones han apuntado hacia un enriquecimiento de los fundamentos para la gestión universitaria y que han derivado en propuestas coherentes que sustentan la gestión de los procesos en la universidad de Holguín.

La obra investigativa de Horruitiner (2012) referida al modelo de formación de la escuela cubana es considerada como referente para los estudios y fundamentos teóricos que sustentan este trabajo

El vínculo a la gestión de los procesos universitario por más de 12 años la labor como jefe de departamento, vicedecano docente, decano y vicerrector ha permitido el estudio y valoración de los principales documentos que a escala ministerial se elaboran como balance del trabajo anual, así como informes semestrales de estas facultades. Se aprecia, como regularidad, informes centrados en los resultados contrastados contra los objetivos declarados para cada año, sin profundizar en la necesaria vinculación de la formación de educadores con el territorio y sus demandas.

En el caso del proceso de formación inicial de educadores, por la importancia en la consolidación de la misión de la universidad, se hace cada vez más urgente atender a esta arista de la gestión en el ámbito de la Educación Superior, en vínculo con las direcciones territoriales de educación. Ante la pertinencia del tema se asumió como un elemento de juicio el diagnóstico realizado, apoyado en entrevista efectuada a jefes de departamentos, criterios del personal docente de los departamentos, y revisión de documentos relacionados con el convenio MES - MINED, todo lo cual permitió llegar a las siguientes insuficiencias:

- Reducción de la gestión del proceso de formación como parte de objetivos generales dentro de la universidad, lo que condiciona que el proceso no se direcciona integralmente, lo que demanda mayor vínculo universidad- dirección de educación.
- No se profundiza suficientemente en la gestión de los procesos la implicación de los recursos humanos en el logro de los resultados, donde se interrelacione el colectivo de las carreras, con el personal docente de las educaciones donde se inserta el estudiante para la práctica preprofesional y en la preparación para el empleo.

- Predominio de la evaluación externa al vínculo universidad- dirección de educación, limitando el valor de la autoevaluación como práctica que favorece la reflexión y mejora continua de los recursos humanos en el proceso de gestión

Todo lo anterior evidencia las insuficiencias en la gestión del proceso de formación inicial, desde el vínculo universidad- dirección de educación que limita el cumplimiento de sus objetivos en la formación del profesional de la Educación en la Universidad de Holguín.

La investigación busca elaborar un procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial en la Universidad de Holguín, desde el vínculo universidad- dirección de educación.

Para la solución del problema profesional se combinan métodos y técnicas de investigación científica del nivel teórico, empírico así como matemáticos y estadísticos. 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.

Desde el punto de vista práctico aporta un procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial en la Universidad de Holguín desde el vínculo universidad- dirección de educación, el cual 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.

### **Materiales y métodos**

A partir de la visión de universidad comprometida con el desarrollo educacional, se identifican los procesos, en correspondencia con la función social que esta desempeña. Es por ello que se coincide con Ortiz (2014, p.23) en que al “ser las universidades, organizaciones gestoras de conocimiento y este solo es generado por las personas, la gestión del capital humano es un proceso que tiene que poseer una proyección estratégica”.

Es importante partir que la universidad holguinera asume la formación integral de los profesionales de la educación con profundas convicciones para enfrentar los retos que la educación impone para llevar a cabo la formación de las nuevas generaciones de cubanos.

Para ello se parte de la visión de gestión derivada de la sistematización teórica desarrollada por Ortiz (2014), lo cual llevó a asumir su posición de gestión universitaria como el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia) (p.24).

A partir de ello se apoya la investigación en métodos y técnicas del nivel empírico y teórico, así como en la triangulación de teorías y métodos para lograr la transformación en torno al proceso de gestión de la formación a partir de la dinámica del procedimiento que se presenta.

### **Resultados y discusión**

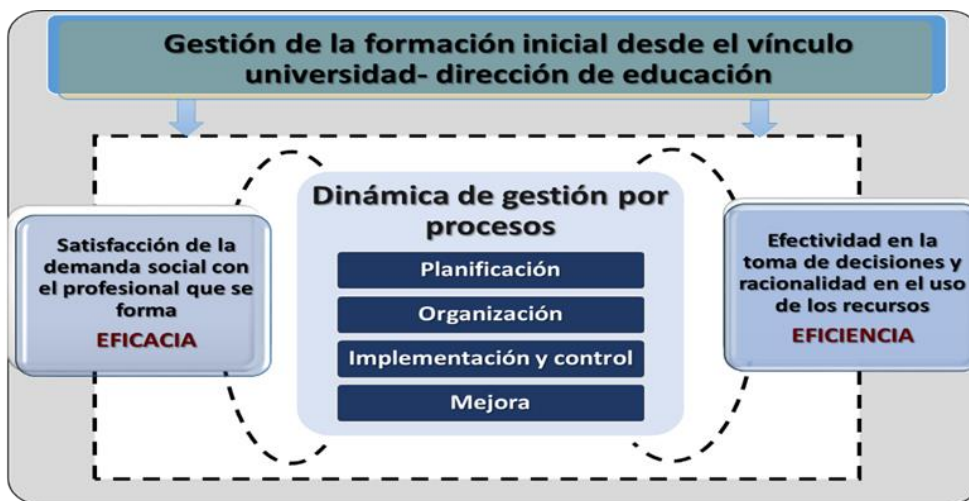
La experiencia en la dirección del proceso de formación ha llevado a sistematizar un conjunto de argumentos que apuntan hacia la consolidación de un sistema de trabajo derivado de las relaciones universidad-dirección de educación, todo ello revertido en la formación de profesionales en las diversas especialidades para enfrentar las demandas del territorio holguinero.

En este sentido, se tiene como punto de partida, la esencia del proceso de formación del profesional, es decir, la dirección de la labor educativa del estudiante que se forma como maestro, el cual se concibe como: “la formación integral de graduados con un sólido desarrollo político desde los fundamentos de la Ideología de la Revolución Cubana; dotados de una amplia cultura científica, ética, jurídica, humanista, económica y medioambiental; comprometidos y preparados para defender la Patria socialista y las causas justas de la humanidad, con argumentos

propios y competentes para el desempeño profesional”. (Ministerio de Educación Superior, 2013.)

**Figura 1**

*Dinámica de la gestión del proceso de formación del profesional*



Entre los retos que enfrenta el proceso de formación del profesional de la educación en los momentos actuales se pueden exponer, la asunción de una nueva generación de planes de estudio que ha permitido insertar al proceso de formación a la dirección provincial de educación, es decir, poner el plan de estudio E en manos del organismo empleador para satisfacer las necesidades de la educación. Ello ha favorecido introducir en las aulas del recinto universitario a la dirección provincial de educación. Ello se ha facilitado por la propia estructuración de los planes de estudio.

**Figura 2**

***Retos de la nueva generación del planes de estudio E***



Un reto importante lo ha constituido la aplicación consecuente del proceso de formación continua, con una visión de formación inicial y su consecuente seguimiento a través del postgrado. Para ello se revierten de manera consecuente las limitaciones que puedan quedar en la formación inicial. Ello ha tenido su respaldo en la manera en que se precisan las necesidades de formación de los docentes en ejercicio, y la manera en que se da respuesta a través de diplomados, maestrías y doctorado.

La formación vocacional y la orientación profesional para las carreras. En este sentido, se han extendido las acciones con la implicación de las escuelas de los diferentes niveles educativos, en especial la educación preuniversitaria. A ello se une la eliminación de los exámenes de ingreso a la educación superior en el Curso por Encuentros, trasladando para el primer año la acreditación de los saberes en Matemática, Español e Historia. Ello se ha favorecido con la atención y creación de condiciones en las entidades laborales.



Un reto importante lo constituye el logro de un equilibrio adecuado entre las actividades académicas, laborales e investigativas, así como el perfeccionamiento de la formación de pregrado en carreras de perfil amplio, enfocándose hacia la solución de los problemas generales y frecuentes de la profesión en el eslabón de base. Ello posibilita reducir la duración de las carreras a cuatro años, así como el fortalecimiento de los vínculos de las universidades con los organismos empleadores y todas las instancias que sean fuentes de empleo

Todos estos retos han favorecido consolidar una universidad con pertinencia social, es decir, al servicio de las demandas del territorio holguinero.

Ante estos retos se han perfilado, desde el trabajo integrado universidad- dirección de educación la sistematización de procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial el cual se caracteriza por ser flexible, objetivo y participativo.

- **Flexible:** da posibilidades de admitir cambios, adecuaciones y ajustes 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 desde el vínculo universidad – dirección de educación.
- **Objetivo:** toma en consideración la 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 universidad 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 gestión se propone concretar 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. Los niveles de sistematización de la gestión de la formación inicial del profesional son los que se representan en la figura.

**Figura 3**

*Niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación del profesional*



El despliegue del procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial del profesional desde el vínculo universidad – dirección de educación, atiende a las siguientes exigencias psicopedagógicas:

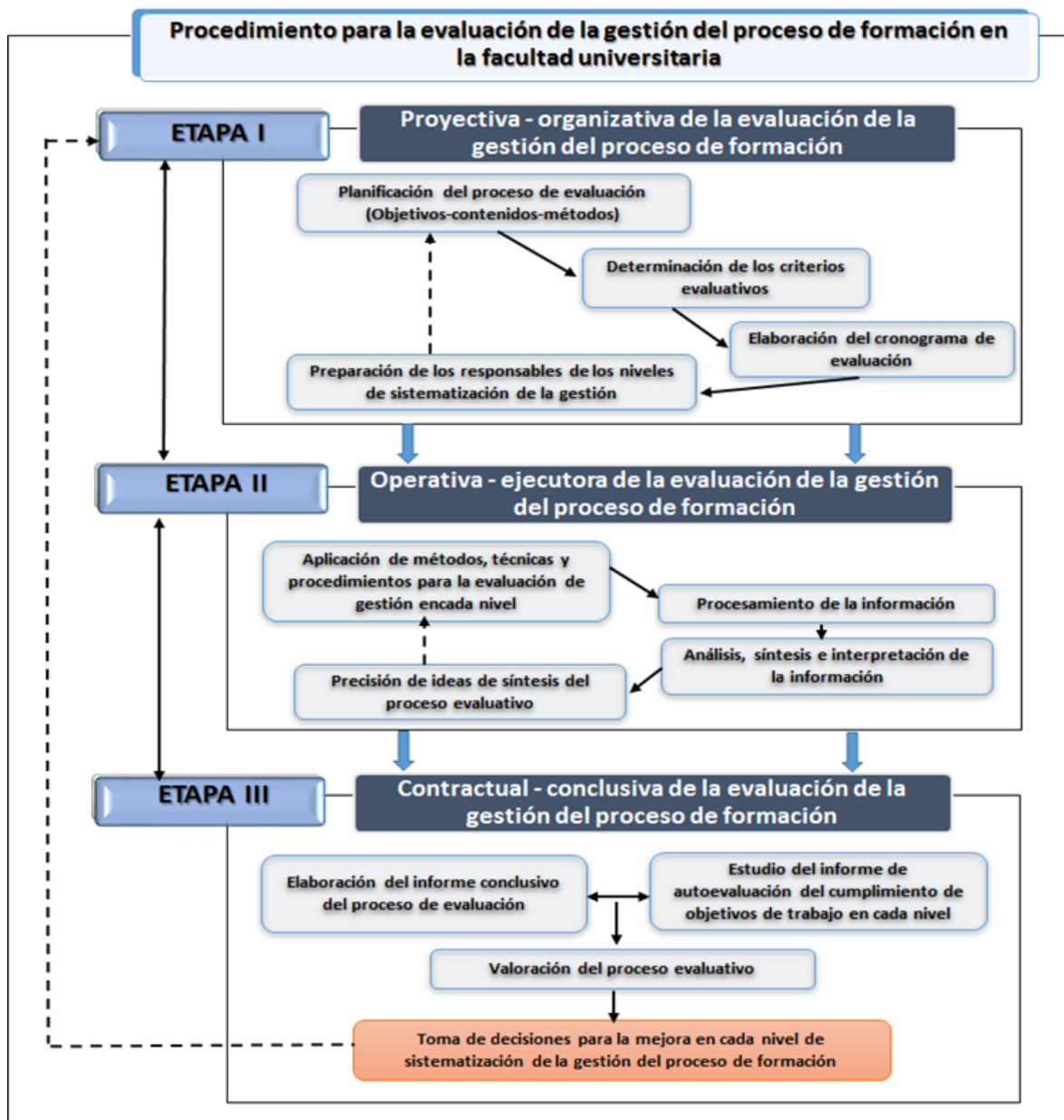
- Delimitación de las funciones de los diferentes niveles estructurales de la universidad como escenarios del proceso de gestión y de las instituciones educativas como escenario de formación durante la práctica laboral y en la preparación para el empleo.
- Atender a las particularidades que adquieren 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.

La descripción del procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial se concibe atendiendo a las funciones de cada uno de los niveles de sistematización de la gestión. Este procedimiento transita por tres etapas: proyectiva organizativa de la gestión del proceso de formación, etapa operativa ejecutora de la gestión del proceso de formación y etapa contractual conclusiva de la gestión del proceso de formación

A continuación, en la Figura 4, se describe la dinámica de las etapas en la comprensión del procedimiento desarrollado. En cada una de las etapas por las que transita el procedimiento es importante la contextualización según las exigencias de cada uno de los niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación ya analizados.

**Figura 4**

*Dinámica del procedimiento para la sistematización de gestión del proceso de formación del profesional de la educación*



En la etapa proyectiva organizativa de gestión del proceso de formación inicial, se debe tener en cuenta el valor de la organización del proceso de evaluación. Es de

vital importancia porque crea las bases para el logro del éxito al sustentarse en la anticipación y proyección de lo que puede lograrse en cada uno de los niveles de sistematización de la gestión 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 evaluativo en correspondencia con el contexto en el que esta se desarrollará.

A partir de ello, la precisión del contenido, en relación con el objetivo declarado es un momento de esclarecimiento de lo que será evaluado. En este momento se jerarquiza el proceso evaluativo según la estructura organizativa en que será evaluada la calidad del proceso de formación como totalidad, o un departamento docente hasta el colectivo de año académico. Es por ello que se tiene en consideración el despliegue del procedimiento en cada uno de los niveles de sistematización de la gestión.

Una acción importante en esta primera etapa es determinar los elementos metodológicos que permiten lograr la dinámica del proceso de evaluación y evitan las improvisaciones que lo afectan. En este caso, la selección de los métodos e instrumentos debe realizarse a partir de tres criterios:

- Imprescindibles: deben incluirse todos los que no puedan faltar para obtener una información precisa de lo evaluado.
- Necesarios: aquellos que aportan una información complementaria a los imprescindibles y enriquecen los mismos.
- Suficientes: valorar si la selección de los imprescindibles y necesarios para la evaluación es suficiente para obtener la información que se necesita, de no ser así, deben seleccionarse otros que satisfagan la carencia

Los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos para la evaluación deben seleccionarse en correspondencia con los objetivos y el contenido de la misma. Se sugiere en la determinación de los métodos, técnicas e instrumentos, escoger varios de manera tal que en la búsqueda de la información se logren corroborar los resultados.

Deben planificarse las formas organizativas que se emplearán, que se correspondan con los objetivos, el contenido y los recursos disponibles para la evaluación. Se sugiere el logro de coordinaciones con los implicados en el proceso, y los espacios para su despliegue se coinciden con los establecidos en la dinámica del trabajo en la universidad y en las instituciones educativas (formas de trabajo metodológico, ayudas metodológicas, inspecciones, talleres profesionales).

La selección de los criterios evaluativos, deben ser organizados según las exigencias de los subprocesos del proceso de formación de pregrado (trabajo docente, trabajo metodológico y organización docente). Para su concreción se requiere caracterizar el estado ideal (deseado) en cada uno de los criterios e indicadores que se declaran para evaluar la gestión y la correspondiente definición de los criterios del grado de consecución para la evaluación general del proceso de gestión.

Con estas condiciones creadas se considera imprescindible la elaboración del cronograma de evaluación en cada uno de los niveles. Esta acción se ejecuta por el equipo de evaluadores y consiste en la asignación de tiempo a cada etapa, fase y acción que deben realizarse en el proceso evaluativo.

Según el cronograma establecido se demanda de la preparación de los implicados en el proceso de evaluación. La preparación responde a las necesidades de los sujetos implicados a partir de lo cual se determinan los contenidos de preparación y las modalidades. La esencia radica en que se enfrenta la evaluación de la gestión con dominio de la tarea a desarrollar. Es por ello que se reconoce en este momento de la primera etapa del procedimiento una retroalimentación puesto que en la medida en que se profundice la preparación se enriquece la preparación del proceso

de evaluación, es decir, el alcance de los objetivos, los contenidos y los propios métodos a emplear.

Esta lógica crea las condiciones para enfrentar la etapa operativa ejecutora de la gestión del proceso de formación inicial. Esta etapa se desarrolla a través de la aplicación de los instrumentos, según los métodos y técnicas seleccionados para cada uno de los indicadores y los subprocesos del proceso de formación. La aplicación se realiza de manera individual o colectiva según la naturaleza de los indicadores, 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, es decir, la que se obtiene en los niveles inferiores se constituye en datos para conformar la información requerida en la evaluación de las instancias superiores y viceversa.

Esto es base para enfrentar por los evaluadores el procesamiento de los datos y su análisis-síntesis e interpretación de la información obtenida. Para ello se recomienda la triangulación que permite empleando la información aportada del procesamiento de cada instrumento explicar cualitativamente los diferentes aspectos evaluados, a partir de la comparación de las coincidencias y discrepancias observadas. Sobre esta base se pueden realizar inferencias, generalizaciones y señalar las particularidades que permiten una evaluación más objetiva.

La triangulación se sugiere concretar en los espacios de interacción entre los directivos de los diferentes niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación en la facultad. Con ello se va construyendo los resultados en la medida en que se enriquece lo logrado en cada uno de los indicadores del contenido de la evaluación.

El trabajo de análisis e interpretación de la información 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. Para ello se realiza la elaboración del informe en el que se revela la síntesis de la triangulación de la información obtenida en cada uno de los niveles de sistematización de la gestión.

Esta etapa se considera como un espacio de enriquecimiento del proceso evaluativo al concebir la contrastación de la información obtenida por los responsables de los niveles de sistematización con la autoevaluación que se realiza en cada uno de dichos niveles. La esencia de este proceso es lograr en cada uno de ellos 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.

Este momento contractual es el preámbulo para un momento de valoración de la evaluación desarrollada. Ello propicia, respecto a los problemas detectados, que los responsables de cada uno de los niveles de sistematización tomen las decisiones y se declaren las acciones que deben acometer para elevar el nivel de calidad del proceso de gestión, lo que resulta esencial por constituir el propósito de la evaluación.

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 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 gestión del proceso de formación inicial.



De este modo, el despliegue del procedimiento como parte de la dinámica del trabajo en la universidad 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.

Ante esta exigencia se concibe la dinámica del procedimiento de gestión del proceso de formación del profesional desde el vínculo universidad – dirección de educación en cada nivel de sistematización de la gestión que se declara.

Para el despliegue de este procedimiento se debe contar con una estructura que facilite la aplicabilidad del sistema de evaluación orientado a determinar las responsabilidades, autoridad, grado de descentralización e implicación de todos los niveles de sistematización de la gestión del proceso de formación.

La implantación del procedimiento para la evaluación de la gestión 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 evaluación 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 de la evaluación desarrolladas por los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación que formaron parte del proceso para comprobar su desempeño en correspondencia con el procedimiento elaborado

- Modificaciones y enriquecimientos de las acciones de los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación 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 evaluación 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.

Estos indicadores se fundamentan desde las propias exigencias del procedimiento elaborado y de la finalidad que se persigue con su introducción práctica. Los indicadores tenidos en cuenta para comprobar la implementación por los docentes de la concepción, y la medida en la que la acción orientadora favoreció la inserción de la orientación en los procesos educacionales, fueron los siguientes:

- Creatividad de los responsables de los niveles de la gestión de la formación en la instrumentación de las acciones declaradas en cada uno de los pasos del procedimiento.
- Correspondencia entre la evaluación y autoevaluación de los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación, en función de la calidad en la formación del profesional.
- Repercusión en el proceso de formación de profesionales de la educación.

La comprobación del desempeño de los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación implicados se realizó con los que recibieron la capacitación científico-metodológica, específicamente con los que se trabajó en los talleres de discusión de preparación. En implicación en las actividades investigativas realizadas se evidenció la creatividad de los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación. Como parte de la propuesta que se implementa, a pesar de la resistencia que se imponía por reflexionar en torno a su gestión y no en los resultados, la propia práctica evidenció el reconocimiento de la importancia de su

asunción en correspondencia con el enfoque del procedimiento que se defendió en la capacitación científico-metodológica realizada.

Se observa un notable avance cualitativo de los responsables de los niveles de gestión de la evaluación. 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 este conocimiento más efectivo, la labor de evaluación, 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 evaluación se contribuyó al desarrollo de habilidades para gestión del proceso de formación, atendiendo la dinámica de los niveles que dirigen. De forma general se desarrollaron en los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación habilidades que permitieron la aplicación en la práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación científico-metodológica y su integración en el proceso para la gestión del proceso de formación.

Los responsables de los niveles de la gestión de la evaluación, 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 a partir de las potencialidades de los procesos abordados. 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 gestión de la evaluación.

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 realizada desde los procedimientos.

### **Conclusiones**

El sistema de evaluación para la gestión integral de los procesos universitarios, permite, a través de su implementación superar las deficiencias de sus procesos claves, con el fin de dar cumplimientos las exigencias sociales planteadas a la universidad y asegurar su encargo social.

La realización del estudio de diagnóstico constató la insuficiencia de propuestas para evaluar la gestión del proceso de formación inicial de educadores, 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 evaluación de la gestión 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 desde el vínculo universidad – dirección de educación, 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 mediante el criterio de expertos del procedimiento elaborado permitió sintetizar sus potencialidades para la transformación de la práctica educativa en la gestión del proceso de formación inicial desde el vínculo universidad – dirección de educación.

## Referencias

Álvarez Mayans, L. (2015). *La formación del psicopedagogo para la orientación grupal*. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad de Holguín.

Batista Zaldívar, M. A. (2013). *Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales*. [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín].

[https://www.researchgate.net/publication/339841533\\_Tecnologia\\_de\\_gestion\\_para\\_la\\_ciencia\\_la\\_tecnologia\\_y\\_la\\_innovacion\\_en\\_las\\_Sedes\\_Universitarias\\_Municipales\\_Experiencias\\_de\\_su\\_aplicacion\\_en\\_la\\_SUM\\_de\\_Calixto\\_Garcia](https://www.researchgate.net/publication/339841533_Tecnologia_de_gestion_para_la_ciencia_la_tecnologia_y_la_innovacion_en_las_Sedes_Universitarias_Municipales_Experiencias_de_su_aplicacion_en_la_SUM_de_Calixto_Garcia).

Horruitiner Silva P. (2012). *La universidad cubana: el modelo de formación*. Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.

Ministerio de Educación Superior. (2013). *Documento base. Plan E*. MES, Cuba.

Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. [Tesis de doctorado, no publicada]. Universidad de 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].  
[https://www.researchgate.net/publication/320673433\\_Contribuciones\\_teorico-metodologicas\\_y\\_aplicaciones\\_practicas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_gestion\\_universitaria\\_como\\_campo\\_de\\_estudios\\_Tesis\\_presentada\\_en\\_opcion\\_al\\_Grado\\_Cientifico\\_de\\_Doctor\\_en\\_Ciencia](https://www.researchgate.net/publication/320673433_Contribuciones_teorico-metodologicas_y_aplicaciones_practicas_para_el_desarrollo_de_la_gestion_universitaria_como_campo_de_estudios_Tesis_presentada_en_opcion_al_Grado_Cientifico_de_Doctor_en_Ciencia).