REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La formación pedagógica de los directivos académicos: necesidad y desafío

Pedagogical Training of Academic Directors: Need and Challenge

Alexis Díaz Brito[1] Norma Mur Villar[1] Miriam Iglesias León[1] María Aurelia San Juan Bosch[1] Rubén Darío García Núñez[1]

[1] Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba

Cómo citar este artículo:
Díaz-Brito A, Mur-Villar N, Iglesias-León M, San-Juan-Bosch M, García-Núñez R. La formación pedagógica de los directivos académicos: necesidad y desafío. **Medisur** [revista en Internet]. 2025 [citado 2026 Nov 21]; 24(1):[aprox. 0 p.]. Disponible en: https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/53206

Resumen

La formación de los directivos académicos, y su formación pedagógica en particular, constituye un factor estratégico para el desarrollo de los sistemas educativos. Juega un papel vital en la calidad de la educación como agente dinamizador de cambio de la realidad educativa. Se realizó una revisión bibliográfica con el objetivo de identificar los fundamentos que sustentan el desarrollo de la formación pedagógica de los directivos académicos universitarios, mediante una búsqueda que se caracterizó por el tipo de revisión descriptiva y documentada, el procedimiento implicó fases como: rastreo, organización, sistematización y análisis de un conjunto de documentos textuales. Se constató que la formación de los directivos debe desarrollarse de manera diferenciada, por etapas, en función de las responsabilidades; las necesidades de formación no son homogéneas en las diferentes etapas o ciclos de la dirección. No se evidencia en los artículos consultados la intención marcada hacia la formación pedagógica del directivo académico, aparece limitada al liderazgo en ese sentido. Se valoran carencias y brechas existentes en su formación. Se concluye que los directivos académicos tienen la gran tarea de conducir en las instituciones los procesos sustantivos: formación inicial, investigación científica, extensión, así como la formación continua de los profesionales y directivos que ocupan responsabilidades. Por ello urge pensar y realizar un cambio en la gestión para el aseguramiento de la formación pedagógica de los directivos académicos que requieren las universidades, así como las características y cualidades que le son inherentes a los mismos. Se impone un cambio hacia un protagonismo y proactividad en estos procesos.

Palabras clave: consejo directivo, formación del profesorado, universidades

Abstract

The training of academic directors, and their pedagogical training in particular, constitutes a strategic factor for the development of educational systems. It plays a vital role in the quality of education as a dynamic agent of change in the educational reality. A bibliographic review was conducted to identify the foundations that support the development of pedagogical training for university academic directors. This research was characterized by a descriptive and documented review. The procedure involved phases such as tracking, organizing, systematizing, and analyzing a set of textual documents. It was found that director training should be developed in a differentiated manner, in stages, based on responsibilities; training needs are not homogeneous across the different stages or cycles of management. No clear focus on pedagogical training for academic directors is evident in the articles consulted; in this regard, it appears limited to leadership. Existing gaps and shortcomings in their training are assessed. It is concluded that academic directors have the important task of leading the substantive processes within institutions: initial training, scientific research, outreach, as well as the ongoing training of professionals and directors who hold these responsibilities. Therefore, it is urgent to consider and implement a change in management to ensure the pedagogical training of academic directors required by universities, as well as their inherent characteristics and qualities. A shift toward a more active and proactive role in these processes is essential.

Key words: governing board, teacher training, universities

Aprobado: 2025-12-04 09:45:16

Correspondencia: Alexis Díaz Brito. Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos. Cuba. alexisdb680205@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La universidad actual ha ido evolucionando a una estructura convencional moderna, motivado por importantes cambios y transformaciones del entorno. La educación superior actual se enfrenta a retos como la mejora de la calidad y la acreditación de las instituciones, incremento de las matrículas, transformaciones del mercado laboral, entre otros. En estos nuevos escenarios, las funciones de los directivos de las instituciones de educación superior se han modificado y exigen que sus gestores posean cualidades de especial relevancia para dirigir una organización profesional.[1]

Las universidades en este momento histórico cumplen o hacen esfuerzos por cumplir las funciones que permitan satisfacer el encargo social. Estas exigencias requieren de directivos académicos con una formación idónea para gestionar los procesos sustantivos de formación, investigación y de vinculación de la Universidad con la sociedad, como sustento del modelo educativo.

Hoy, la pertinencia de la universidad está estrechamente relacionada con la capacidad de adaptación a los contextos sociales y su condicionamiento, por lo cual requiere de una transformación para el logro de la eficacia en correspondencia con los profundos cambios socioculturales y económicos, que imprimen un sello particular a los sistemas educativos.

No sólo se precisa de contribución en el plano de las ideas (currículos, análisis y evaluación de los sistemas educativos, desarrollo de la educación), sino también en la formación continua de sus directivos.

Álvarez de Zayas definió que la universidad es una institución social que tiene la función de mantener y desarrollar la cultura de la sociedad, en este sentido, los directivos académicos tienen un rol activo trascendente para materializar el modelo educativo que identifican a la universidad según su contexto.[2]

Los directivos académicos deben, entre otras cualidades, dominar el proceso de organización, ejecución y control del modelo educativo institucional para hacer realidad el proceso de formación de los profesionales según el contexto en el que se formen.[3]

Uno de los documentos debatidos en la Conferencia Mundial de Paris es “La formación del personal de la educación superior: una misión permanente”; en él se expone que el perfeccionamiento de la gestión de las instituciones de educación superior exige competencias que en ocasiones no poseen los que han dirigido y dirigen las mismas. Los directivos de estas instituciones consideran que los nuevos modelos de gestión y la complejidad de los procesos universitarios le imponen un mayor nivel de profesionalismo en el área de la dirección.[4]

En el proceso de superación del personal vinculado a la educación superior, es importante que estén presentes los directivos, es decir se necesita la formación de estos con rigor científico y bases teóricas que contribuyan a lograr competencias directivas para la ejecución eficiente de los procesos sustantivos de la educación superior. Con los nuevos retos que se le imponen a las instituciones, es necesario que sus gestores (incluidos rectores, vicerrectores, decanos, directores académicos y de carrera) posean una formación que les garantice tomar decisiones acertadas y dirigir eficientemente sus instituciones.[5,6]

De lo anterior se desprende que la preparación de los directivos académicos constituye una prioridad dada la responsabilidad que tiene la Educación Superior contemporánea de formar profesionales altamente capacitados que actúen como ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con el desarrollo social.

El directivo académico juega un papel vital en la calidad de la educación y, como agente dinamizador de cambio de la realidad educativa concreta, se le considera un líder comunitario y un comunicador social, ya que establece el vínculo entre la misión y visión institucional y el quehacer diario de profesores y estudiantes en la gestión del modelo educativo en la institución universitaria.

La elevada y oportuna preparación del directivo académico es necesaria para cumplir con la demanda de formar un profesional competente, pues todo proyecto de renovación que pretende elevar la calidad de la educación, reconoce la necesidad de involucrar en el cambio del directivo su continua preparación y desarrollo, con el propósito de producir mejoras tangibles en la educación.

Ante los retos y realidades descritas

anteriormente han surgido interrogantes, cuya conjugación armónica y coherente ofrece el hilo conductor para el abordaje del proceso de formacion continua en el marco de la educación superior desde las perspectivas y demandas actuales de la gestión universitaria. ¿Existe una adecuada formación pedagógica de los directivos académicos en función de los retos que las universidades enfrentan?

La respuesta a esta interrogante exige, sin dudas, una reconceptualización del proceso de formación de este personal, la misma debe revitalizar la gestión académica universitaria para la continua formación de los directivos.

El objetivo de este artículo radica en analizar los referentes bibliográficos sobre los fundamentos que sustentan el desarrollo de la formación pedagógica de los directivos académicos en las instituciones de Educación Superior, sus tendencias principales y la reflexión de la práctica docente.

Este trabajo responde a una investigación de tipo revisión bibliográfica, descriptiva y documentada, sistematizada a través de una metodología cualitativa como método para la consulta, estudio, interpretación y cotejo de textos especializados en el tema, que facilitó la construcción de su marco teórico referencial y escritura.

DESARROLLO

Es ampliamente reconocido en el mundo educacional que el líder educativo constituye un actor central para la mejora escolar y el aprendizaje de los estudiantes. De esta manera se han ampliado las funciones y atribuciones de los directivos escolares, al mismo tiempo que se ha enunciado una vasta reflexión sobre la formación de estos líderes, debido a su centralidad para potenciar las capacidades de esta estratégica función y atendiendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el marco de la Agenda 2030. En vista de lo anterior, en muchos países, el desarrollo de líderes escolares es una prioridad en la agenda de políticas educacionales.[7]

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, de la UNESCO, se aprobaron documentos que insisten en la necesidad de la educación permanente del profesorado universitario y su formación pedagógica. En uno de esos documentos se especifica: "Un elemento esencial para las instituciones de enseñanza superior es una enérgica política de formación del personal. Se deberían establecer directrices claras sobre los docentes de la educación superior, que deberían ocuparse, sobre todo hoy en día, de enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas, y no a ser, únicamente, pozos de ciencia.[8]

Por otra parte, en otro de los documentos se afirma: "Como la educación a lo largo de toda la vida exige que el personal docente actualice y mejore sus capacidades didácticas y sus métodos de enseñanza... es necesario establecer estructuras, mecanismos y programas adecuados de formación del personal docente"[9]

Lo anteriormente expresado nos hace un llamado a la reflexión conciente para lograr el diseño de programas adecuados de formación del personal, que estimulen la innovación permanente de los planes de estudio y los métodos de enseñanza aprendizaje, la revisión de los métodos de evaluación, logrando así garantizar un aprendizaje significativo para el estudiante.

La preparación pedagógica de los docentes universitarios constituye uno de los problemas más serios y que requiere de una atención priorizada, ya que tributa a la calidad de los procesos formativos y, por lo tanto, de los egresados de la educación superior.

A partir de los últimos años del siglo XX, este asunto se convirtió en una preocupación mundial y la UNESCO inició un proceso de profunda reforma de la educación superior que, entre otros aspectos, hace énfasis en la necesidad de la educación permanente del profesorado universitario y su formación pedagógica, tal como se evidencia en el conocido informe Delors (1996) y en los documentos aprobados en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI (Bruselas-1998).[10]

Las contundentes declaraciones internacionales expresadas anteriormente y las condiciones actuales del desarrollo de la educación superior cubana muestran una realidad que exige perfeccionar la formación pedagógica de los directivos académicos como una necesidad impostergable y prioritaria, en atención a las necesidades de aprendizaje de los mismos.

Aproximación al concepto de directivo académico

Una definición ampliamente aceptada ha sido dificil de encontrar de lo que es un “directivo académico” y ello se debe, en primer lugar, a la diversidad de definiciones existentes de «directivo» que a su vez provienen de las numerosas definiciones de «dirección», «administración» y «gestión».[11]

No obstante, se asume en este trabajo lo planteado por Alpízar Fernández[10] y colaboradores acerca de la conceptualización de los directivos académicos:

- ocupan posiciones de trabajo consideradas de gran responsabilidad en las IES, concentran suficiente poder, basado en sus conocimientos, experiencia y prestigio profesional y personal;
- de manera sistemática toman decisiones importantes para la operacionalización y el desarrollo de los procesos de trabajo académico (docencia, investigación y extensión) o partes importantes de estos;
- así como para la operacionalización y desarrollo de los recursos (sobre todo del potencial humano) implicados para la obtención de los resultados académicos más significativos, tanto para la institución, como para la sociedad, y a quienes se les otorga la correspondiente autoridad en estas instituciones.

En las Instituciones de Educación Superior son directivos: el Rector, los Vicerrectores, Directores, Subdirectores, Decanos y Jefes de Departamento. También cumplen funciones de dirección las personas que ocupan las posiciones de: jefes de carreras, jefes de colectivos de año, investigador principal de un proyecto científico-investigativo, el profesor principal de una asignatura, el presidente de un consejo científico, el presidente de la comisión de grados, el coordinador del comité académico de maestrías y doctorados.[10]

En tal sentido, los directivos académicos no solo deben gestionar procesos administrativos, sino también otros referidos a la enseñanza y el aprendizaje, aspecto clave para la trasformación de la escuela, a fin de dar un salto desde la eficacia a la capacidad interna de mejora.

Este personal también necesita de una formación continua, debido a que los procesos de gestión se transforman muy rápidamente, influenciados por los cambios en la sociedad. La estrategia de desarrollo del talento humano en la educación superior debe incluir a todo el personal; los directivos son los encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos universitarios. Esta formación debe enfatizar en la dimensión pedagógica lo cual contribuirá a la mejora de los aprendizajes, el desarrollo integral de los estudiantes, así como la transformación de las prácticas docentes.

En el ámbito de las Ciencias Médicas, a pesar de los intentos realizados por la preparación sistemática del directivo académico, aún existen insuficiencias en su formación como líder para la dirección del modelo educativo de su institución.

La formación de los directivos académicos constituye un factor estratégico para el desarrollo de los sistemas educativos, de ahí que el tema haya sido abordado en diferentes experiencias investigativas por varios autores, a nivel nacional e internacional.

En investigaciones realizadas por Brunner,[6] se considera que, respecto a la gestión o coordinación de instituciones de educación superior, se hace necesario investigar las mejores prácticas de dirección aplicables a este sistema, hay que establecer las diferencias institucionales sin tratar de imponer un modelo único de universidades. Además, evaluar la organización de dichas instituciones y el papel que les toca asumir en este siglo XXI.

Al estudiar autores como Rodríguez y colaboradores[12] estos manifiestan que con los nuevos retos que impone la educación superior a las instituciones, es necesario que sus gestores (incluidos rectores, vicerrectores, decanos, directores académicos y de carrera) posean una formación que les garantice tomar decisiones acertadas y dirigir eficientemente sus instituciones.

En el propio año 2016, Castro[3] realiza un diagnóstico sobre la preparación que tienen los directivos universitarios para gestionar los procesos y proponen una estrategia para su formación. Además, propone una estrategia para el perfeccionamiento de la formación de estos directivos que incluye la formación de valores, liderazgo, delegación de autoridad, negociación y solución de conflictos. La estrategia contempla establecer un equilibrio entre las necesidades de los procesos universitarios y los intereses de los directivos.

En el proceso de superación del personal vinculado a la educación superior Bosmenier y

Alfonso[5] consideran que es importante que estén presentes los directivos, es decir se necesita la formación de estos con rigor científico y bases teóricas que contribuyan a lograr competencias directivas para la ejecución eficiente de los procesos sustantivos de la educación superior.

En Suecia, Forssten[13] ha promocionado bastante al liderazgo pedagógico de los directores, pero no una conceptualización explícita de lo que abarca el mismo; en consecuencia, se ha hecho presente una sensación de incertidumbre y frustración entre los directores ya que no están seguros de cómo deben convertir las expectativas en acciones prácticas de liderazgo, aunque tienen la presunción de que este liderazgo será de gran impacto en el trabajo de mejora de las instituciones. Por lo tanto, dicho liderazgo solo se ha teorizado u operacionalizado ocasionalmente.

Al coincidir con los autores anteriores se considera la necesidad de investigar y generalizar las mejores prácticas de dirección, la importancia que posee la formación del directivo en la garantía de la calidad y la eficiencia en los procesos de gestión. Sin embargo, si bien se realizan fundamentaciones acerca de la formación contínua, no se hace hincapié en la formación pedagógica del directivo académico, lo que implicaría reabrir el debate sobre la formación reforzando que la calidad de los directivos académicos es un factor clave para la mejora educativa en las universidades.

Resulta un reto permanente para la educación superior cubana el perfeccionamiento del proceso de formación de los directivos académicos, en su mayoría sin una formación pedagógica de base.

La actuación pedagógica del directivo demanda de él un alto nivel de formación pedagógica, didáctica y psicológica con la más alta cientificidad, lo cual requiere una continua preparación de los mismos. Ésta es caracterizada por la participación activa y reflexiva del directivo con su colectivo, dirigida tanto al desarrollo de aspectos cognoscitivos como del complejo componente afectivo-motivacional, cuyo vínculo indisoluble posibilita un mejor desempeño, compromiso con la calidad y la ética en el ejercicio docente y de dirección.

En el año 2019, investigadores españoles[14] expresan que el desarrollo del liderazgo pedagógico del directivo sigue latente, el camino de transición en relación al tipo de dirección que pretenden adoptar los ha obligado a proponer reformas legislativas que no han llegado a implementarse, esto a causa de la controversia generada por la transitoriedad del cargo, el hecho de que los directores son o no docentes, la excesiva tarea burocrática y de gestión y la poca autonomía al decidir en relación con la enseñanza.

En los estudios realizados por Bocanegra y colaboradores en el 2021,[15] estos expresan que aquellos directores que ejercen un liderazgo pedagógico se involucran más en la implementación del currículo, demostrando capacidad para realizar y ejecutar un alineamiento eficaz de la enseñanza con los objetivos educativos planteados; apuntan al desarrollo profesional de sus docentes, monitoreando y acompañando permanentemente su práctica pedagógica; y, además, se involucran en la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados alcanzados para buscar alternativas de mejora.

Se coincide con los autores anteriores, en tal sentido, que para garantizar una verdadera calidad en los procesos universitarios se requiere de un conocimiento y preparación técnica por parte de los directivos academicos, lo cual propicia una auténtica implicación en el proceso pedagógico en las instituciones universitarias.

En Cuba, se han realizado varias investigaciones relacionadas con los aspectos esenciales del proceso de formación de los directivos, inherentes a su diseño, dinámica y evaluación.

Investigadores como González[16] y Santisteban[17] expresan que aún existen campos en los que se requiere incursionar en la formación de los directivos, para concebir propuestas, orientadas a potenciar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, en consonancia con las exigencias de la actividad profesional propia del objeto de dirección de las instituciones que dirigen.

García, y colaboradores[18] consideran que en la formación de los directivos se deben incluir las necesidades particulares de cada uno y profundizar en elementos teóricos relacionados con: técnicas de dirección, control interno, análisis e interpretación de estados financieros, control y prevención de riesgos, entre otros.

Concordamos con los autores en la importancia que se le debe conceder en la formación de directivos universitarios a la valoración de la heterogeneidad de la preparación inicial de cada directivo, su perfil y que se determinen las necesidades a considerar en una propuesta posterior de formación, teniendo en cuenta la gestión de los procesos universitarios que los mismos desarrollan.

Madariaga[19] y Acosta[20] consideran que los docentes que pasan a ocupar responsabilidades directivas en las instituciones educativas poseen serias necesidades de formación. Estas necesidades deben ser cubiertas con acciones de formación que tributen a la inducción del nuevo directivo, de manera que se encuentre mejor preparado para afrontar el reto de la dirección.

Los investigadores González[21] y Valdés[22] establecen prioridad para atender las complejidades del entramado social, desde la comprensión por los directivos de las políticas contenidas en los documentos. Esto implica, a criterio de esos autores, que la cooperación e intercambio de experiencias en función de la trasformación social, para enfrentar desafíos con un enfoque creativo y transformador, debe tributar a la solución de problemas desde lo cognitivo e innovador.

Cabrera y colaboradores[23] realizan un análisis del proceso de formación de los directivos de los diferentes niveles de enseñanza y consideran aspectos como la práctica de la formación para directivos escolares y la formación específica para la dirección. En sus investigaciones concluyen que:

- No se ha logrado una preparación idónea de los directivos para su incorporación al cargo que van a desempeñar.
- El proceso de planificación individual no ha sido preciso en cuanto a los objetivos de desarrollo que necesitan los directivos y en ocasiones no responde a sus limitaciones en el proceso de dirección.
- El contenido de las acciones de formación no siempre se adapta a los cambios que se producen en el entorno educativo.
- Las acciones de la formación de directivos abordan insuficientemente la relación entre los objetivos individuales y colectivos, además, no se contemplan todas las formas organizativas de la actividad de posgrado para la superación.

En el pasado año 2024, Díaz Saco y colaboradores[24] destacan que se deben tener en cuenta en cualquier acción formativa los siguientes aspectos:

- Realizar análisis tendenciales, reflexiones y valoraciones críticas y creativas como herramientas para la transformación política, económica y social.
- Plantearse situaciones de la práctica para cuestionar, formular interrogantes, proponer soluciones que estimulen el desarrollo del pensamiento lógico y la trasformación del colectivo en la formación del directivo como visión integral de continuidad.
- El tránsito de las políticas contenidas en los documentos rectores y los conocimientos de las diferentes esferas de la vida económica, política y social para su concreción en el proceso formativo.
- Se destaca la necesidad de la gestión de la formación del liderazgo en directivos, tanto en actividades profesionales como académicas, de manera que logren prever, extraer las esencias, que confronten y polemicen su contenido, que los integren y los vinculen con la actividad práctica, encaminada a la transformación social.

El análisis de los autores consultados revela que es importante que la formación de los directivos sea de manera diferenciada, por etapas, en función de las responsabilidades que ocupe. Se considera que las necesidades de formación de los directivos no son homogéneas en las diferentes etapas o ciclos de la dirección.

Todos coinciden que la dirección del proceso académico en instituciones de educación superior es una función de alta complejidad, pero en ocasiones no ha sido bien valorada y apoyada por las políticas de formación de las universidades. Si se revisan las propuestas de formación desarrolladas en estas instituciones, la mayoría de ellas están asociadas a la preparación inicial y continua de los docentes y en mucho menor medida a la formación de directivos.

No se evidencia en los artículos consultados la intención marcada hacia la formación pedagógica del directivo académico, esta aparece limita al liderazgo en ese sentido.

Los directivos académicos tienen ante sí la gran

tarea de conducir en las instituciones de educación superior los procesos sustantivos: formación inicial del profesional, investigación científica, extensión, asi como la formación continua de los profesionales y de los directivos que ocupan puestos en todas las instituciones de la sociedad. Es por ello que urge analizar un cambio en la gestión para el aseguramiento de la formacion pedagógica de los directivos académicos que requieren las Universidades, asi como las caracteristicas y cualidades que le son inherentes a los mismos.

Se hace muy pertinente y válida la afirmación de Elmore donde plantea que, si la misión de la escuela es la enseñanza –aprendizaje de los alumnos–, la labor del director debe ser necesariamente favorecer todo aquello que mejore el proceso educativo.[25]

En otras palabras, el directivo académico debe convertirse en un "líder de aprendizaje". Desde esta nueva perspectiva, se impone la necesidad de dinamizar, revitalizar, revalorar y redefinir la forma en que hasta el momento se han desarrollado los procesos para gestionar y asegurar la selección y la formación- desarrollo de los directivos académicos. Se impone un cambio hacia un protagonismo y proactividad en estos procesos

Formación del directivo académico en las Universidades de Ciencias Médicas en Cuba

Las Universidades de Ciencias Médicas no escapan a la problemática antes señalada y estudiada por varios autores, teniendo en cuenta las particularidades de la Educación Médica en Cuba donde los directivos académicos han transitado un camino previo en la asistencia sanitaria y no son formados unicamente para realizar el acto de dirigir.

Es por ello que se puede complejizar mucho más cuando se trata de una dirección de procesos académicos donde debe existir un conocimiento técnico de los mismos: el proceso de formación tanto inicial como posgraduada, así como de investigación cientifica, llegando a la extension universitaria como parte del vínculo indisoluble con la comunidad.

Existen situaciones que pudieran enrumbarse y replantaer lo que hasta este momento se ha desarrollado en el proceso de formación de los directivos académicos y pudiera estar encaminado a:

- Las acciones de formación deben estar encaminadas a la diferenciación entre un directivo y otro. Su organización debe tener en cuenta las funciones de dirección que realizan en la institución.
- La formación de los directivos no puede limitarse a la proyección tradicional de los cursos centralizados.
- Elaboración de un modelo ideal de desempeño directivo que sirva de referencia para la planificación y gestión de la formación de los directivos académicos de las universidades de Ciencias Médicas.
- En el desempeño del directivo no puede existir un actuar dirigido solo a buscar soluciones emergentes a los problemas cotidianos; la centralización excesiva de tareas; la deficiente planificación y control del trabajo.
- Propiciar espacios en las Universidades Médicas en los que se les forme al directivo académico para enfrentar el reto; por lo tanto, no debería desatenderse el trabajo del directivo permitiendo que cada uno desempeñe sus funciones de foma empírica.
- Cada proceso que se presenta en la tarea de ser directivo académico requiere de ciertos comportamientos que lo caractericen y lo distingan como propios del ámbito universitario.

La dirección del proceso académico en instituciones de educación superior es una función de alta complejidad, pero en ocasiones no ha sido bien valorada y apoyada por las políticas de formación de las universidades. Si se revisan las propuestas de formación desarrolladas en estas instituciones, la mayoría de ellas están asociadas a la preparación inicial y continua de los docentes y en mucho menor medida a la formación de directivos.

Las Universidades médicas como parte integrante del Sistema Nacional de Salud, están comprometidas con la identificación y solución de los problemas de salud del territorio donde se encuentran enclavadas, aspecto de trascendencia a la hora de establecer los nexos que se producen entre las Universidades de Ciencias Médicas y la sociedad. Conjugar las funciones existentes en cada uno de esos procesos es en la actualidad un gran reto para los que ejercen la dirección académica.

Es de destacar que en nuestro contexto no siempre se ha logrado una preparación idónea de

los directivos académicos para su incorporación al cargo que van a desempeñar, el contenido de las acciones de formación no siempre se adapta a los cambios que se producen en el entorno educativo, las acciones de la formación de directivos abordan insuficientemente la relación entre los objetivos individuales y colectivos y no se evalúa el impacto que provoca la formación en el desempeño de los directivos desde la mirada académica y en los resultados de su gestión.

Resulta un reto permanente para la educación superior cubana y especificamente para las Ciencias Médicas el perfeccionamiento del proceso de formación pedagógica de los directivos académicos.

La actuación pedagógica del directivo universitario como mediador de la autonomía de sus estudiantes demanda de él un alto nivel de formación pedagógica, didáctica y psicológica con la más alta cientificidad, lo cual requiere una continua preparación de los mismos. Ésta es caracterizada por la participación activa y reflexiva del directivo académico en su colectivo, dirigida tanto al desarrollo de aspectos cognoscitivos como del complejo componente afectivo motivacional, cuyo vínculo indisoluble posibilita un mejor desempeño, compromiso con la calidad y la ética en el ejercicio docente.

Constituye, a su vez, un producto de la interacción permanente, de la cooperación y la colaboración, del compromiso y el intercambio de experiencias y de conocimientos entre los directivos academicos y los profesores. Tanto la comunicación como las interacciones personales que se llevan a cabo permiten la construcción de significados y sentidos, sobre la base de un actuar pedagógico que responde a los problemas de la práctica educativa cotidiana.

En el marco de este proceso, el diagnóstico de las necesidades y las potencialidades de los directivos universitarios constituye el punto de partida para la implementación de las acciones formativas. El diagnóstico se relaciona con la sistematización de la experiencia cotidiana en la práctica, a partir de la discrepancia existente entre la situación actual y la deseada, resultante de la interpretación crítica de las regularidades que se dan en la práctica educativa

CONCLUSIONES

La celeridad de los cambios científicos y tecnológicos en la época actual requiere una sólida preparación de los directivos académicos en las instituciones universitarias, con el objetivo de situarlos en mejores condiciones para enfrentar los retos que ante sí se presentan, en lo relacionado con el desarrollo social y humano, la crisis sanitaria mundial y para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenibles.

En el ámbito de las Ciencias Médicas, a pesar de los intentos realizados por la preparación sistemática del directivo académico, aún existen insuficiencias en su formación como líder para la dirección del modelo educativo de su institución.

Tanto las formas de superación posgraduada como el trabajo metodológico constituyen la línea de base para la implementación de las acciones formativas. Lo anterior se concibe a partir del diagnóstico de las necesidades y las potencialidades para el perfeccionamiento de la preparación de los directivos académicos, desde una perspectiva desarrolladora del aprendizaje y la enseñanza, que descansa en los postulados del enfoque histórico-cultural.

Urge analizar un cambio en la gestión para el aseguramiento de la formacion pedagógica de los directivos académicos que requieren las Universidades, asi como las caracteristicas y cualidades que le son inherentes a los mismos.

Es una necesidad repensar la forma en que hasta el momento se han desarrollado los procesos para gestionar y asegurar la selección y la formación- desarrollo de los directivos académicos. Se impone un cambio hacia un protagonismo y proactividad en estos procesos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Alexis Díaz Brito

Curación de datos: Alexis Díaz Brito, Mirian Iglesias León, Norma Mur Villar, Maria Aurelia San Juan Bosch, Rubén Dario García Nuñez

Análisis formal: Alexis Díaz Brito, Mirian Iglesias León, Norma Mur Villar, Maria Aurelia San Juan Bosch, Rubén Dario García Nuñez

Investigación: Alexis Díaz Brito, Mirian Iglesias León, Norma Mur Villar, Maria Aurelia San Juan Bosch, Rubén Dario García Nuñez

Metodología: Alexis Díaz Brito, Mirian Iglesias León, Norma Mur Villar, Maria Aurelia San Juan Bosch, Rubén Dario García Nuñez

Visualización: Alexis Díaz Brito, Mirian Iglesias León, Norma Mur Villar, Maria Aurelia San Juan Bosch, Rubén Dario García Nuñez

Redacción del borrador original: Alexis Díaz Brito, Maria Aurelia San Juan Bosch

Redacción, revisión y edición: Ana Maria Molina Gómez

Financiación

Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos. Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1.Brunner JJ, Shcheele J. The Bologna process from a Latin American perspective. Journal of Studies in International Education. 2009;13(4): 417-38.

2.Álvarez de Zayas C. La escuela en la vida: didáctica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 1999.

3.Castro Mbwini D, Iglesias León M, Baute Álvarez LM. La formación de directivos académicos universitarios para la gestión del modelo educativo en la UNIBE: aproximación a una propuesta. Uniandes Episteme[Internet]. 2016[citado 23/02/2025];3(3):290-301. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564677241004

4.Arévalo Coronel JP. La formación de directivos universitarios. Revista Conrado. 2020;18(84):235-42.

5.Bosmenier Cruz R, Alfonso Caveda D. La formación jurídica de directivos. universitarios. Revista Científica Ecociencia. 2017;4(2):1-28.

6.Brunner JJ, Elacqua G, Tillett A, Bonnefoy J, González S, Pacheco P, et al. Guiar el mercado. Informe sobre la educación superior en Chile. Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez; 2005.

7.Muñoz G, Amenábar J, Valdebenito MJ. Formación de directivos escolares en Chile: Situación actual, evolución y desafíos de su oferta. REICE. 2019;17(2):43-65.

8.Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación. Declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, Art. 9. Apart. D. París: Unesco; 1998[citado 23/05/2025]. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa

9.Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación. Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior. París: Unesco; 1998[citado 23/05/2025]. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113760_spa.locale=es

10.Enríquez Clavero JO, González Hernández G. La superación profesional pedagógica de los docentes en la educación médica superior cubana. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo[Internet]. 2019[citado 23/04/2025]:[aprox.8 p.]. Disponible en: https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/04/superacion-profesional-pedagogica.html/

11.Alpízar Fernández R, Arechavaleta Guarton N, Baute Álvarez LM, Valdés Chaviano O. La formación y desarrollo de los directivos académicos en las instituciones de educación superior cubana. Revista Universidad y Sociedad. 2009;1(2):[aprox. 8 p.]. Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/jlquintero,+Gestor_a+de+la+revista,+revista+2.+articulo+LA+FORMACION+Y+DESARROLLO+DE+LOS+DIRECTIVOS-1.pdf

12.Rodríguez-Pulido J, Aguiar-Perera MV, Artiles-Rodríguez J. Formación de gestores universitarios en Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior[Internet]. 2016[citado 23/05/2024];7(1):284-300. Disponible en: https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/55651

13.Forssten A. Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals. Educational Action Research. 2029;28:791-806.

14.Ritacco Real M, Amores Fernández FJ. Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas

de riesgo social: un estudio cualitativo. Rev Mex Investigación Educ. 2019;24(81):375-402.

15.Bocanegra Vilcamango B, Dávila Cisneros JD, Vela Meléndez L, Fernández Celis MD, García Caballero RC, Wyszkowsk Elías SY, et al. Liderazgo Pedagógico. Mitos & Posibilidades. New York. Cali: Editorial Redipe; 2021.

16.González Martín R, Gorguet Pi M. Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. MEDISAN[Internet]. 2016[citado 29/09/2025];20(4):564-73. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192016000400017&lng=es.

17.Santiesteban-Pupo R, Rodríguez-Cruz JC, Valiente-Sandó P. El desarrollo histórico del proceso de superación del director zonal rural. Ciencias Holguín[Internet]. 2011[citado 23/05/2024];XVII(4):1-10. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181522340010

18.García-Garnica M, Caballero K. ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. 2019;23(2):84-106.

19.Madariaga Pérez L, Peralta Benítez H, Ballbé Valdés A, González Sánchez M, Rodríguez Rojas M, Miranda Quintana O. Proceso de autoevaluación de la carrera de Medicina de la Universidad de Ciencias Médicas de Ciego de Ávila para su acreditación. MediCiego[Internet]. 2014[citado 23/09/2024];20(1):[aprox. 8 p.]. Disponible en: https://revmediciego.sld.cu/index.php/mediciego/article/view/120

20.Acosta Silva A. University today: images, practices and representations. Revista Iberoamericana de Educación Superior. 2016;7(18): 99-108.

21.González Monteagudo C. La interacción en el camino hacia una comunicología. Alcance. 2017;6(13):142-72.

22.Valdés I, Guerra S, Camargo M. Las habilidades de interacción social: un puente hacia la inclusión. Mendive. Revista de Educación. 2020;18(1):76-91.

23.Cabrera A, Núñez MR, Alpízar R. La formación permanente de los directores de escuelas primarias. Revista Conrado. 2018;14(65):154-160.

24.Díaz Saco D, Docampo Pérez A, Montes de Oca González L, López Mendoza E, Ruiz Rodríguez J. La gestión del proceso de formación del liderazgo en directivos de la provincia de Camagüey. Retos de la Dirección[Internet]. 2024[citado 23/05/2024];18(2):[aprox. 8 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552024000200002&lng=es&tlng=pt

25.Elmore RF. Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Fundación Chile; 2010.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS