REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La profesionalización gerencial: una mirada reflexiva desde la carrera de Enfermería

Managerial Professionalization: A Reflective Look from the Nursing Program

Ivette Mulens Ramos[1] Zenia Tamara Sánchez García[2] Tania Dinza Zuasnábar[1] Aurora Fajardo Villarroel[1] Lisette Hernández Pupo[3]

[1] Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba
[2] Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba
[3] Ministerio de Salud Pública, Servicios Médicos Cubanos, La Habana, La Habana, Cuba

Cómo citar este artículo:
Mulens-Ramos I, Sánchez-García Z, Dinza-Zuasnábar T, Fajardo-Villarroel A, Hernández-Pupo L. La profesionalización gerencial: una mirada reflexiva desde la carrera de Enfermería. **Medisur** [revista en Internet]. 2026 [citado 2026 Nov 6]; 24(1):[aprox. 0 p.]. Disponible en: https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/53209

Resumen

En el ámbito universitario cubano actual se han experimentado cambios que conllevan a una mirada reflexiva para asumir los diversos procesos sustantivos a desarrollar por los profesores de la carrera de Enfermería. Esta revisión tuvo como propósito valorar los fundamentos teóricos que sustentan la profesionalización gerencial del profesor universitario de la carrera de Enfermería. La sistematización de las definiciones aportadas de las categorías profesionalización y profesionalización gerencial, permitió el establecimiento de regularidades. Resulta necesario un proceso de profesionalización que sustente la articulación dinámica, armónica y coherente entre el pregrado y el posgrado. El desarrollo científico técnico alcanzado en materia de salud debe ir aparejado con profesionales de Enfermería no solamente dotados de los conocimientos y habilidades propias de su campo de actuación directa en la atención en salud, y en la formación de recursos humanos en particular. Se concluyó que se reconoce la necesidad de incorporar como parte de la formación continua de los profesores de Enfermería saberes significativos, alto compromiso con la gestión y conducción de los procesos que se desarrollan en una universidad de nuevo tipo. El profesor universitario de la carrera de Enfermería debe convertirse en un ente transformador, más allá de los conocimientos y habilidades que emanan de su profesión.

Palabras clave: capacitación profesional, docentes, gestión en salud, Enfermería

Abstract

In the current Cuban university context, changes have occurred that necessitate a reflective approach to understanding the various substantive processes to be developed by nursing professors. This review aimed to assess the theoretical foundations that support the managerial professionalization of university nursing professors. The provided definitions systematization categories of professionalization and managerial professionalization allowed for the establishment of recurring patterns. A professionalization process is necessary to support the dynamic, harmonious, and coherent articulation between undergraduate and postgraduate studies. The scientific and technical development achieved in health must be accompanied by nursing professionals who are not only equipped with the knowledge and skills specific to their field of direct action in healthcare, but also, in particular, in the training of human resources. It was concluded that there is a recognized need to incorporate significant knowledge and a strong commitment to the management and leadership of processes within a new type of university into the continuing education of nursing professors. The university professor in the nursing program must become a transformative agent, going beyond the knowledge and skills inherent in their profession.

Key words: professional training, health management, nursing

Aprobado: 2026-01-28 23:06:32

Correspondencia: Ivette Mulens Ramos. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba. ivettemulen@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La Enfermería, como disciplina, profesión y ciencia requiere de la organización, desarrollo y consolidación de la capacidad de los recursos humanos. El desarrollo de las potencialidades para la ejecución de tareas específicas integradas a cada puesto de trabajo en general y los procesos gerenciales, en particular.

Sin embargo, para desarrollar la profesión en el campo de la docencia deben considerarse otras actividades que complejizan la labor de enseñar una disciplina o profesión. Desde esta perspectiva, en un contexto marcado por el desarrollo tecnológico y las condiciones de un mundo globalizado, se ha llevado a caracterizar la sociedad contemporánea como sociedad del conocimiento. Se acrecienta su papel, de modo que, como nunca antes, los centros de educación superior se conviertan en verdaderas potencias de la ciencia y la técnica, y en los centros culturales más importantes con que cuentan los países. Un elemento a considerar es el papel que ejerce como agente de cambio, dinamizador de los modelos de formación de profesionales, cada vez más competentes y comprometidos con su encargo social. Esto compulsa a la necesidad de una "nueva visión y un nuevo paradigma de la educación superior".[1]

La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización Regional de Educación Superior en América Latina (CRESAL) dedican cuantiosos esfuerzos al estudio de las particularidades y retos de la Educación Superior en la actualidad. Entre ellos se encuentra la formación de los docentes universitarios, para que estén a tono con las exigencias actuales en la formación de profesionales.[2]

La búsqueda de puntos de contacto entre las categorías profesionalización y profesionalización gerencial de los profesores de la carrera de Enfermería es, sin lugar a dudas, visibilizar y atemperar los requerimientos de una universidad de nuevo tipo, así como los retos que enfrenta el docente universitario de la carrera de Enfermería y la incorporación de saberes y herramientas que le permitan la conducción de los procesos que emanan de la universidad.

Desde esta concepción, es este un punto de partida para reconocer el trayecto y hacia donde se puede y se debe llegar desde la Enfermería.

El artículo se organiza en tres partes fundamentales; la primera es resultante de una aproximación a la categoría profesionalización y profesionalización gerencial. La segunda establece nexos y/o puntos de contacto, así como las regularidades que se ponen de manifiesto, resultante de la sistematización. En la tercera parte se emiten valoraciones sobre las relaciones entre las categorías profesionalización gerencial y el desempeño profesor universitario de la carrera de Enfermería en el ámbito las Ciencias Médicas, las tareas y/o actividades a las que se enfrenta en su labor gerencial, docente e investigativa.

Estudio que se inserta en un proyecto de investigación, cuyo resultado se enfoca en el diseño de una intervención estratégica para el logro de la profesionalización gerencial de los profesores universitarios de la carrera de Enfermería, siendo esta la primera fase.

DESARROLLO

La profesionalización es un tema ampliamente debatido en diferentes contextos profesionales. En materia de educación, los investigadores han enfocado la atención, teniendo como aproximación elementos que apuntan a un conjunto de saberes propios de la profesión y que se ponen de manifiesto con el desarrollo de habilidades en el desempeño profesional de los mismos.[3]

La profesionalización tiene su origen en la palabra profesión, que según el diccionario de la Real Academia es “...la acción de profesar, que es ejercer o enseñar una ciencia u oficio; es el género o trabajo habitual de una persona; empleo, facultad en el oficio de cada cual.”[4]

Enfocar la atención desde el contexto universitario, representa una forma de visibilizar los avances que se alcanzan, en específico en la carrera de Enfermería y los desafíos actuales que permitan insertar al profesional de Enfermería en las Ciencias Médicas como un ente de cambio, con los saberes propios de la profesión, nuevas formas de enseñar y aprender y con las capacidades cognoscitivas, técnicas para la conducción de los procesos en un contexto diferente, novedoso y en constante transformación.

Los antecedentes se remontan a los años 1987 donde se particulariza a la profesionalización como el proceso que tiene su inicio en la

formación escolarizada del individuo (incluidos en este nivel a todos los egresados de cualquier nivel de enseñanza inmerso en el mundo laboral o en la comunidad). Posee como esencia la reorientación o especialización según el caso, de los recursos laborales calificados, a través del cual se logra alcanzar la adquisición y/o desarrollo de las competencias básicas.[3]

La Dra. Julia Añorga Morales y colaboradores, en el año 1995, consideran que la profesionalización "...es un proceso que tiene su génesis en la formación escolarizada del individuo, mas, alcanza su plenitud en la Educación Avanzada. Posee como esencia la reorientación o especialización según el caso, de los recursos laborales calificados, a través del cual se logra alcanzar la eficiencia en la adquisición y/o desarrollo de las competencias básicas exigidas por el modelo profesional."[5]

Pérez Águeda M, define la profesionalización como "...un proceso pedagógico de formación y autoformación del profesional, que tiene su génesis en la formación inicial vocacional del individuo y llega hasta la formación permanente y continua del personal en ejercicio. Lleva implícito un cambio continuo y ascendente determinado por el dominio de los contenidos propios de las disciplinas de la profesión que ejerce con un componente esencialmente humano."[6]

Valiente Sandó, citado por Mulens I, considera que la profesionalización es un proceso pedagógico que conduce a la transformación consciente de los profesionales de la educación para su desempeño profesional, portador de una cultura general integral para el desarrollo de sus conocimientos que respondan a las exigencias actuales, permite la construcción y reconstrucción del saber pedagógico que tributa al perfeccionamiento del desempeño profesional del directivo.[7]

Para Santiesteban Llerena, la profesionalización se considera como "proceso pedagógico sistemático, consciente, que produce un cambio continuo, ascendente y se manifiesta en el desempeño profesional, y en los resultados de su escuela, se caracteriza por un alto grado de motivación y eficiencia en el empleo de los conocimientos, métodos, formas y tecnologías dentro de los múltiples campos de actuación del director".[8]

De igual forma Añorga Morales, al definir la profesionalización, plantea que es el "proceso pedagógico continuo, que atiende la integridad de los sujetos y tiende a desarrollar y consolidar las competencias por aproximaciones sucesivas, estableciendo diferentes niveles de profesionalidad, para la vida social y profesional. Como proceso, posee en esencia la reorientación o especialización, según el caso, de los recursos laborales calificados, a través del cual se logra alcanzar la eficiencia en la adquisición y/o desarrollo de las competencias básicas exigidas por el modelo profesional.[9]

Para organizaciones como la UNESCO, en su Proyecto Principal de Educación para la América Latina y el Caribe la profesionalización se considera "... un proceso inevitable en el contexto latinoamericano a partir de transformar el rol de todos los profesionales de la educación"[5]

En el contexto de salud, Caballero JA, en su tesis doctoral considera que el proceso de profesionalización se apoya en el principio de la vinculación del estudio con el trabajo. La formación de los profesionales de la salud se basa en la Educación en el Trabajo, concebida como la forma fundamental de organización del Proceso Docente Educativo que permite la formación integral del estudiante y su interacción activa con los restantes integrantes del equipo de trabajo.[10]

Para Tosar, la profesionalización debe entenderse además como "...el conjunto de capacidades que, con una organización y funcionamiento sistémico, hacen posible la conjugación armónica entre el "saber", "saber hacer" y "saber ser" en el sujeto, manifestado en la ejecución de sus tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y un alto grado de motivación". Para esta autora, la profesionalización lleva implícito la organización y el funcionamiento integral del que realiza una profesión, así como la combinación de conocimientos en los requerimientos para su ejecución. Alude a la relación entre el desarrollo profesional obtenido por los sujetos y los requerimientos del encargo social de la institución educacional superior.[11]

Para Escudero, la base del desarrollo profesional docente debe sustentarse en un modelo replicable y escalable, que contribuya al fortalecimiento, enriquecimiento y diversificación de las opciones de formación inicial y continua de docentes, metodólogos, pedagogos y directivos.[12]

Breijo Woroz y Mainegra Fernández, al referirse a la profesionalización en el contexto de la educación refiere que se "...requiere de un proceso de profesionalización de carácter mediato, que se inicia desde la etapa de formación inicial y continua en la formación permanente. Cada una de las etapas anteriores constituye un salto cualitativo con respecto a la anterior".[13]

Corral Ruso, en el año 2021, apunta a las nuevas condiciones sociales, la demanda de transformaciones necesarias en la estructura socioeconómica del país y los avances de la ciencia, la tecnología y las humanidades a nivel mundial y nacional aconsejan un nuevo modelo para la formación de profesionales en la educación superior cubana.[14]

En el contexto de Enfermería, se considera como elementos distintivos "...un profundo conocimiento teórico de la profesión, una base sólida de conocimientos de Salud Pública, la correspondencia entre el pensar, el hacer y el ser".[15]

La sistematización de las obras que enfocan la atención en la profesionalización le permite a la autora valorar los puntos de contacto entre ellas y establecer las regularidades que se ponen de manifiesto:

- La profesionalización se concibe como un proceso.
- Determinado por el dominio de una profesión.
- Comienza con la formación inicial y ha de continuar ininterrumpidamente en toda la actividad laboral.
- Es continuo y dialéctico.
- Requiere de la vinculación de estudio con el trabajo.
- Propicia la adquisición, desarrollo y/o perfeccionamiento de habilidades.
- Se manifiesta e influye en el desempeño profesional.
- Ha de ser consciente y conducir a la satisfacción individual.

Al considerar el vínculo indisoluble entre las categorías profesionalización y gerencia, como un par dialéctico, es necesario profundizar en los referentes teóricos. La sistematización de obras de autores que han enfocado la atención en la gerencia en diferentes contextos, se considera amplio.

Algunos autores la definen como "...la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos".[16]

Méndez apunta: "... que es explicar y predecir la problemática de la eficacia, la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones."[17]

Para Romero, la gerencia se define como "conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades, que se utilizan para dirigir los procesos productivos, que se desarrollan en los distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales. De tal manera que la gerencia, además de la administración de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto en el entorno."[16]

Como postulados teóricos se profundiza en las funciones básicas en la gerencia. Desde esta perspectiva, Grinbal en el año 1997 apunta que la gerencia la constituyen cuatro funciones básicas:[16]

- La producción de resultados, en función de la calidad del servicio de interno, se puede prestar un servicio externo, es decir, tiene que haber coherencia y para ello, se requiere planificación, control, sistematización, orden y disciplina, además de estrategias globales.
- La administración. El autor señala que para producir resultados en forma efectiva se necesita un sistema base de control de administración y de planificación que en efecto potencia la producción de los resultados.
- La creatividad e innovación. Deben ser esquemas y procedimientos que estén al día, pero siempre en función de futuro, es decir, a largo plazo.
- Integración, en la que consiste integrar a la gente con motivación y mística, compromiso, iniciativa y competencia emocional.

Algunos autores, al referirse a las habilidades gerenciales la definen como "... la capacidad heredada o adquirida de aplicar conocimiento y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña y que se ponen de manifiesto en los procesos de toma de decisión gerencial"[16]

La formación inicial como proceso sustantivo de

la universidad se fundamenta en un modelo pedagógico que determina las aspiraciones, el contenido, las acciones y los escenarios de formación concretados y articulados de manera sistémica desde el componente académico, laboral, investigativo y extensionista. Lo que a su vez está determinado por los problemas que en la práctica social ese profesional debe resolver. Supone no solo brindar los conocimientos necesarios para el desempeño profesional, sino también lograr una formación en sentido amplio. Este criterio es aplicable al contexto escolar y a cualquier otro en que tenga lugar la acción pedagógica del enfermero.[10]

Desde esta mirada el análisis teórico-conceptual realizado ha permitido comprender la necesidad de un proceso de profesionalización que se sustente en una articulación dinámica, armónica y coherente entre el pregrado y el posgrado, que proporcione a los profesionales las bases para desarrollar modos de actuación con pleno valor axiológico. Esto implica promover procesos de aprendizajes diversos que promuevan el análisis y reflexión sobre la propia práctica, los problemas profesionales a enfrentar, el intercambio de experiencias profesionales, la planeación, las prácticas de aula, la evaluación y el análisis crítico de la propia enseñanza, el currículo del centro y los contextos sociales y culturales.[16]

La labor gerencial de los profesionales de Enfermería se remonta al siglo XIX, cuando, en el año 1854, Florence Nigthingale, asume la reorganización de los hospitales generales ingleses en Turquía, en medio de la Guerra de Crimea, con la transformación a fondo de los hospitales militares en esa época, donde es reconocida como una gran administradora. La introducción de técnicas fundamentales gerenciales, aplicadas a contextos específicos, lograron el impacto más destacado, por haber reducido en un solo año la mortalidad de 60 % a 2 %. En consecuencia, genera una manera diferente de como planificar, organizar, dirigir y controlar la atención hospitalaria. Desde esa época, la función relativa a la administración en Enfermería tuvo un impacto especial. Actividad que le otorgó relevancia al papel de la enfermera en la organización y su entorno.[17]

A principios del siglo XX, exponentes de la teoría clásica de la administración científica, como Frederick Winslow Taylor y su obra *The Principles of Scientific Magnagement* y Henri Fayol, con los principios generales, aportaron en el orden teórico y práctico, en lo relativo al término administración. Ya en la década de los años 1980, los términos de administración y gestión se empleaban de forma indistinta, pero es a partir de finales de los años 1980 y la década de los años 1990, es que la gestión adquiere un protagonismo relevante. La propia evolución del sistema de salud ha jugado un papel importante en su significado, relevancia y se incorpora con fuerza en el lenguaje sanitario, por tratarse de un proceso complejo, dinámico y transformador.[19]

En el transcurso del siglo XXI, se producen cambios significativos en las organizaciones con la introducción de nuevos conceptos y tecnologías de tipo gerencial, en temas de reingeniería, mejoras continuas de la calidad por citar solo algunas representativas y se habla con más fuerza de gestión y gerencia pública. Esto como una manera de demostrar que es algo diferente a lo anterior, pero sin que esté perfectamente definida la utilización de uno u otro de esos dos términos. Que implica un cambio de concepción importante, pues plantea transitar de un sistema de gobierno autosuficiente y jerarquizado a un modelo interdependiente y en buena medida condicionado al trabajo conjunto y participativo con las organizaciones.[19]

El profesional de Enfermería que en la actualidad se desempeña como profesor universitario tiene dentro de las exigencias, no solo el dominio de estrategias de enseñanza que faciliten su desempeño profesional pedagógico. En el contexto actual en las Ciencias Médicas los desafíos imperantes superan el dominio de tales capacidades cognoscitivas y técnicas, teniendo en cuenta la necesidad de su preparación para asumir las disimiles tareas a las que se enfrenta en el orden gerencial, de la gestión del conocimiento, económico, jurídico, entre otros. En un contexto marcado por transformaciones constantes que repercuten en su quehacer cotidiano.

Se puede valorar que la profesionalización es alcanzable, pero no es el fin, pues es un proceso continuo. De lo anterior se pueden identificar como principales elementos: condición de proceso continuo, así como su carácter social, educativo y desarrollador. En la actualidad se ha convertido en una necesidad estratégica, que a la vez emerge como solución a otros grandes problemas sociales, la formación de profesionales competentes como sustento de un proceso de profesionalización, para el logro de

una enseñanza universitaria de calidad, en consonancia con los retos actuales de la enseñanza superior.[20, 21]

Desde esta perspectiva es insuficiente el dominio inequívoco del ejercicio de la profesión y en el enfoque solo en el cuidado enfermero como objeto de la profesión, el autocuidado, cuidado de la persona, familia, la comunidad, las personas del equipo de salud y el medio ambiente. Se deben aplicar estrategias que le permitan asumir los roles desde y fuera del aula para garantizar el éxito en el cumplimiento de las misiones sustantivas de la Universidad de Ciencias Médicas.

Como parte de las tareas a cumplir se encuentran: la investigación, docencia y gestión responsable de los recursos que se colocan a su resguardo, la conducción de los procesos académicos dentro y fuera de los muros institucionales, el establecimiento de relaciones con instituciones asistenciales, la internacionalización de los procesos académicos de pre y posgrado que impactan y visibilizan la gestión académica que se desarrolla.

Al considerar que Enfermería es reconocida como una ciencia joven en construcción, el profesor debe convertirse en un paradigma para el desarrollo y explotación al máximo de las capacidades investigativas de los educandos. Desde la academia, deben exponerse los resultados de investigaciones de corte pedagógico, gerencial y de la gestión del conocimiento que se traduzcan en el enriquecimiento del cuerpo de conocimientos científicos para la Ciencia de Enfermería en particular y para las Ciencias de la Salud y de la Educación Médica en general.

CONCLUSIONES

La valoración de los fundamentos teóricos que sustentan la profesionalización gerencial en los profesores universitarios de la carrera de Enfermería, permitió la identificación de nexos y/o puntos de contacto en las definiciones profesionalización y profesionalización gerencial. El establecimiento de regularidades en las categorías estudiadas, revelan su carácter dinamizador, desarrollador, sistémico en el ejercicio profesional del docente, más allá de los saberes propios de la profesión de Enfermería.

Se requiere de la búsqueda de alternativas y soluciones capacitantes que permitan, desde la interrelación del pre y posgrado la preparación docente para asumir las disimiles tareas y misiones sustantivas en la Universidad de Ciencias Médicas de estos tiempos. El profesor universitario de Enfermería, se debe convertir en un ente de cambio, transformador que conduzca los procesos sustantivos: gerenciales, académicos, investigativos; con un enfoque científico-técnico.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Ivette Mulens-Ramos, Zenia Tamara Sánchez-García, Tania Dinza Zuaznabar, Aurora Fajardo Villarroel, Lissette Hernández Pupo

Visualización: Ivette Mulens-Ramos.

Redacción del borrador original: Ivette Mulens-Ramos, Zenia Tamara Sánchez-García, Tania Dinza Zuaznabar, Aurora Fajardo Villarroel, Lissette Hernández Pupo.

Redacción, revisión y edición: Zenia Tamara Sánchez-García

Financiación

Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.Breijo Woroz T. Concepción pedagógica del proceso de profesionalización en los estudiantes de Humanidades[Tesis]. Pinar del Rio: Universidad de Ciencias Pedagógicas Rafael María de Mendive; 2010[citado 23/05/2025]. Disponible en https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/tbw/CONCEPCIONPEDAGOGICADELPROCESODEPROFESIONALIZACIONBIBLIOGRAFIA.htm

2.Baute Álvarez LM. Profesionalización del docente universitario desde la solución de los problemas profesionales. Revista Universidad y Sociedad. 2020;12(5):178-82.

3.Sánchez M. Modelo de profesionalización en

Epidemiologia para Licenciados en Higiene y Epidemiologia de la Habana[Tesis]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona; 2017.

4.Añorga J, Valcárcel N. La Profesionalización y Educación Avanzada. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, 1995.

5.Añorga J. La Educación Avanzada y el Mejoramiento Profesional y Humano. VARONA. 2014;14(1):19-31.

6.Pérez AM. El entrenamiento metodológico conjunto para la profesionalización de los jefes de Departamentos de las secundarias básicas[Tesis]. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona; 2000.

7.Mulens I. Estrategia educativa dirigida a enfermeros en la atención a las pacientes con aborto espontaneo en el contexto familiar [Tesis]. La Habana. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona; 2012.

8.Santiesteban ML. Programa Educativo para la superación de los directivos de las escuelas primarias[Tesis]. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona; 2023

9.Santiesteban S. Programa de la Maestría Atención Integral a la Mujer. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas; 2003.

10.Darias Hernández E, Breijo Worosz T, López Hernández J. Retos de la gestión del proceso de profesionalización durante la formación de pregrado. Rev Mendive[Internet]. 2023[citado 23/07/2025];21(2):[aprox. 6 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-76962023000200019&script=sci_arttext

11.Caballero J. Estrategia de profesionalización para el desarrollo de la competencia producción intelectual en el docente de enfermería[Tesis]. La Habana: Universidad de La Habana; 2015.

12.Tosar A. Modelo teórico de evaluación de la estrategia curricular de Medicina Natural y Tradicional de la carrera de Medicina. Revista Educ Med Super. 2018;32(3):94-105.

13.Escudero T. Evaluación del profesorado como camino directo hacia la mejora de la calidad educativa. Revista de Investigación Educativa. 2019;37(1):15-37.

14.Breijo Woroz T, Mainegra Fernández D. En torno al desarrollo de la identidad profesional docente en la formación inicial de los profesores. Mendive. 2020;18(1):1-4.

15.Corral-Ruso R. Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. Rev Cubana Edu Superior[Internet]. 2023[citado 23/07/2025];40(2): [aprox. 6 p.]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200019

16.Méndez E. Gerencia Académica. Maracaibo : Editorial Ediluz; 2000.

17.León Román C, Cairo Soler C, Hernández Valdez E, Infante Ochoa IG, Amaro Cano MC, Torres Font H, et al. Manual de administración y gestión en enfermería. Bases conceptuales de la gestión en enfermería. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas; 2017.

18.Carnota Lauzan O. Calidad con sustentabilidad. Gerencia de las organizaciones sanitarias del sector público. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas; 2019.

19.Deloitte Consulting. Gestión de recursos humanos en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área de la región. Quito: Deloitte Consulting; 2018.

20. Linares E, García A I, Martínez L. La profesionalización docente: nuevos retos para los docentes de educación superior en la UPIBI del IPN. Rev Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. 2021;11(22).23-9.

21.Moreno O, Pérez I, Martínez I. Reflexión de la práctica: la profesionalización del docente. Revista Digital Universitaria[Internet]. 2020[citado 23/07/2025];21(5):[aprox. 6 p.]. Disponible en: https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/a8_Reflexion-de-la-practica-la-profesionalizacion-del-docente.pdf

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS