

**ORIGINAL**

Recibido: 5/01/2021 | Aceptado: 14/05/2021

**Procedimiento para la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.**

**Procedure for the Management of Initial University Training Aimed at Local Development.**

Martha Neudalia González Fonseca [[mgonzalezf@uho.edu.cu](mailto:mgonzalezf@uho.edu.cu)] 

*Máster en Pedagogía Profesional. Asistente.  
Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.*

Buenaventura Lázaro Castells Gil [[blcastellsg@uho.edu.cu](mailto:blcastellsg@uho.edu.cu)] 

*Doctor en Ciencias Pedagógicas. Prof. Auxiliar.  
Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.*

Reynaldo Argimiro Fernández Doural [[rfernandezd@udg.co.cu](mailto:rfernandezd@udg.co.cu)] 

*Doctor en Ciencias Pedagógicas. Prof. Titular.  
Universidad de Granma. Bayamo, Cuba.*

**Resumen**

La formación inicial, dentro del entramado de la gestión universitaria, no puede ser vista como una actividad aislada, autónoma e independiente del contexto socio-histórico, pues formación y contexto están vinculados con marcos teóricos y supuestos prevalecientes en un determinado momento o propósito de desarrollo del país. En este artículo se muestran los resultados de una investigación que aporta un procedimiento para la concreción en la práctica de la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local; tiene como finalidad ofrecer una vía para su materialización en los Centros Universitarios Municipales en estrecha relación con los actores locales. La funcionalidad del procedimiento se produce a través de sus tres etapas, que en su accionar práctico consta de fases y acciones, incorporando la responsabilidad social universitaria dentro del quehacer de estas instituciones, respondiendo a las nuevas realidades que enfrenta sobre su papel en la sociedad, su autoevaluación de cómo lo hacen y cómo mejorar su accionar. Desde el paradigma de la responsabilidad social universitaria



se pretende que estas instituciones cumplan su papel de liderazgo ético y transformador de la sociedad, a través del cumplimiento de todas sus funciones para el logro del mejoramiento social. El análisis de la factibilidad del procedimiento demostró las posibilidades para la ejecución de la gestión de la formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local a partir de la consulta a expertos y el estudio de caso desarrollado en la institución universitaria de un municipio.

### **Summary**

Initial university training, within the framework of university management, cannot be seen as an isolated, autonomous and independent activity from the socio-historical context, since training and context are linked to theoretical frameworks and prevailing assumptions at a certain moment or purpose of development of the country. This article shows the results of an investigation that provides a procedure for the concretion in the management practice of the initial university training process oriented to local development; its purpose is to offer a way for its materialization in the Municipal University Centers in close relationship with local actors. The function of the procedure occurs through its three stages, which in its practical action consists of phases and actions, incorporating university social responsibility within the work of these institutions, responding to the new realities that it faces regarding its role in society, their self-evaluation of how they do it and how to improve their actions. From the paradigm of university social responsibility, it is intended that these institutions fulfill their role of ethical and transforming leadership of society, through the fulfillment of all their functions for the achievement of social improvement. The analysis of the feasibility of the procedure demonstrated the possibilities for the execution of the management of the initial university



training in the CUM oriented to local development from the consultation of experts and the case study developed in the university institution of a municipality.

**Palabras claves:** gestión; desarrollo local; formación inicial universitaria; procedimiento.

**Keywords:** management, local development, initial university training.

### **Introducción**

La universidad como institución social, cuya actividad rectora es la formación de los profesionales que precisa el mundo de hoy, para dar solución a las necesidades sociales y productivas que el mismo genera, debe:

“Brindar a la sociedad un profesional formado de manera íntegra, profesionalmente competente, con preparación científica para aceptar los retos de la sociedad moderna y con un amplio desarrollo humanístico para vivir en la sociedad de esta época y servirla con sencillez y modestia, con los valores como pilar fundamental de su formación.” (Horruitiner, 2007, p.9)

Las nuevas políticas educativas, de las que la Educación Superior forma parte, se corresponden con el nuevo modelo económico y social que se desarrolla en Cuba. En las mismas, las relaciones que se establecen entre la universidad y la sociedad, juegan un papel importante hacia el logro de una universidad enfocada hacia el desarrollo sostenible.

Ante este encargo social, la Educación Superior tiene como premisa máxima la elevación de la calidad del proceso de formación del profesional (formación inicial o de pregrado), con el objetivo de formar un profesional competente que le permita enfrentarse a los desafíos crecientes que impone el contexto en el cual se inserta; lo que es posible, a través del desarrollo de los procesos sustantivos universitarios, (formación, investigación y extensión), por ser los que mayor connotación tienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



Según Horruitiner (2007), “la formación inicial, se concibe como un modelo pedagógico que se caracteriza por ser flexible y que en él se han de materializar tres dimensiones esenciales: la instructiva, la educativa y la desarrolladora, que en su integración expresan la nueva cualidad a formar: preparar al profesional para su desempeño exitoso en la sociedad, lo que se materializa en la concreción de la formación a través sus componentes: académico, laboral e investigativo” (p.3).

En este contexto, una de las transformaciones más trascendentes en la educación superior cubana en la última etapa es la universalización llevada a cabo en el año 2002, a través de la creación de filiales universitarias pertenecientes a diferentes sectores con impacto en el desarrollo local de los municipios. En el 2010, se crean los Centros Universitarios Municipales (CUM), con el objetivo de coordinar las acciones que se desarrollaban en los territorios, con diversas instituciones universitarias involucradas.

Paulatinamente se produce un proceso de integración de las instituciones universitarias que radicaban en las provincias: pedagógica, de la Cultura Física y las pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES), lo que impacta de igual forma en los Centros y Filiales Universitarias Municipales (CUM y FUM), asumiendo otra connotación, al ser definidas como:

“...el nivel de dirección que tiene básicamente un carácter local en la dinámica de su desempeño, (...). Es una unidad organizativa (...) que tiene como objetivo llevar a cabo todos los procesos y funciones sustantivas de la Educación Superior en la magnitud que se demande por el municipio y en la medida que se asegure la calidad requerida...” (MES, 2018, p.4).

La finalidad de estas instituciones es desarrollar la formación de pregrado, en cursos por encuentros, en aquellos lugares y carreras que se demande en correspondencia con el contexto local donde desarrollan su actividad, por lo que se debe prestar una particular atención al



cumplimiento de la nueva visión de la educación superior en las condiciones del mundo actual y sus retos futuros, caracterizada por la búsqueda constante de la pertinencia y calidad.

En este sentido la gestión de los procesos sustantivos de la Educación Superior y en particular los componentes académico, laboral e investigativo de la formación inicial, adquieren características diferentes en la sede central y los territorios, por lo que es necesario garantizar su orientación para favorecer el desarrollo local (DL), de manera que se logre un proceder coordinado entre los diferentes actores locales que interviene de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una región.

No obstante, aun cuando resulta indiscutible el valor estratégico y social que tiene la gestión del proceso de formación inicial en los CUM para contribuir al desarrollo local de los territorios, se aprecian manifestaciones negativas, tanto en su concepción como en su realización práctica y que han sido constatadas por la investigadora, a través de su labor docente y directiva en estas instituciones desde su creación y que considera como significativas las siguientes:

- La falta de integración que se produce en la gestión del proceso de formación inicial universitaria con los actores locales, no evidencia un enfoque sistémico, gradual y específico que permita satisfacer totalmente las necesidades de profesionales para contribuir al desarrollo local.
- La falta de integración y contextualización de los componentes del proceso de formación inicial universitaria (académico, laboral e investigativo), no posibilita la orientación hacia el desarrollo local.
- La insuficiente sistematicidad y coherencia de las relaciones que se establecen con el Consejo de la Administración (Alcaldías) y otros actores locales no satisfacen el



ingreso a la universidad y/o su permanencia en función de lograr la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada que necesita el territorio.

Alonso (2010), Horruitiner (2007), Boffill (2012), Hernández (2012), Menghini (2014), Ortiz (2014), Flaborea (2016), Del Toro (2016) y Chacón (2018) realizaron importantes aportes a través de propuestas de modelos, estrategias y procedimientos. Algunos se refieren fundamentalmente a la formación inicial de carreras relacionadas con la formación docente y el desarrollo local, otros a las habilidades investigativas, roles de los centros universitarios municipales, la gestión del conocimiento y su contribución al desarrollo local. No obstante, en estos trabajos se evidencia que:

- Resulta aún insuficiente el desarrollo teórico y metodológico de la gestión de la formación inicial en los CUM desde las perspectivas de los municipios.
- Es limitado el reconocimiento de las particularidades de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local, a partir de la dinámica de trabajo de estas instituciones, no solo hacia lo interno, sino también hacia las relaciones con los diferentes organismos y empresas del territorio.
- Las normativas, no explicitan la adecuación al escenario concreto en que se desarrolla la actividad formativa en el municipio.

Para la solución al problema identificado, se propuso como objetivo, desarrollar un procedimiento que garantice la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los Centros Universitarios Municipales orientada al desarrollo local.

### **Población y muestra**

La investigación se realizó con un enfoque mixto. El alcance se concreta en un análisis detallado de la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.



Su intención fue proporcionar detalles de un objeto del que existe poca información, lo que permitió obtener una idea general del mismo. Esta se llevó a cabo en la provincia de Holguín, entre los años 2017 y 2020 y forma parte de los proyectos de asistencia técnica de iniciativa a nivel municipal.

Fueron considerados como población, los 13 municipios que poseen CUM (a los efectos de este trabajo se incluyen entre ellos las FUM), los directivos, profesores a tiempo completo y a tiempo parcial, estudiantes y actores locales.

La muestra seleccionada fue intencional, heterogénea, para garantizar la presencia máxima de variabilidad entre los datos primarios y se obtuvo consentimiento informado y compromiso de confidencialidad de las personas participantes. Esta abarcó seis CUM que representa el 46,15 % del total, se seleccionaron instituciones consideradas grandes, medianas y pequeñas.

En el caso particular de los directivos se consideró oportuno obtener datos sobre el 100 % de ellos, es decir, 13 directores y 14 jefes de departamentos. Además, fueron encuestados 191 docentes, que representan el 43,12% del total de docentes de los municipios pertenecientes a la muestra, de ellos 83 a tiempo completo que representan el 39,34% y 108 a tiempo parcial, que constituyen el 45,96%. Entre los encuestados también estuvieron 268 estudiantes, que representan el 17,34 % de los 1546 que se encuentran matriculados en las diferentes carreras y años de los municipios considerados en la muestra.

Los 18 actores locales seleccionados pertenecen a organizaciones gubernamentales y políticas de los municipios seleccionados, que tienen incidencia en el desarrollo local y la formación del profesional.



Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron de forma interrelacionada los métodos del nivel teórico y empírico. Del nivel teórico el análisis-síntesis y la inducción-deducción permitieron la sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM; la modelación y el sistémico estructural funcional fueron utilizados para el diseño del procedimiento.

Los del nivel empírico permitieron conocer la manifestación del objeto en sus condiciones naturales y habituales, así como la opinión o valoración de los sujetos seleccionados en la muestra sobre el objeto en cuestión. En este sentido, posibilitaron la percepción directa, atenta, racional y planificada.

El procesamiento y análisis de los datos se efectuó mediante el tabulador electrónico Microsoft Excel, y se empleó la triangulación como procedimiento metodológico para relacionar, contrastar, analizar e interpretar los datos obtenidos desde las distintas fuentes documentales y personales, métodos e instrumentos.

Para la validación de los resultados fue utilizado el método criterio de expertos, el cual permitió obtener consenso de opinión en relación con la pertinencia del procedimiento, así como el método de estudio de caso, vinculado al taller de socialización que permitió concluir la consulta con los implicados en el proceso a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la consulta a expertos.

### **Análisis de los resultados**

El reconocimiento de que la gestión de la formación inicial universitaria como proceso que se desarrolla en los CUM debe ser orientada al desarrollo local para que cumpla el encargo social de estas instituciones, permite sustentar conceptual y metodológicamente el procedimiento





desde una posición dialéctico–materialista, la cual constituye el fundamento filosófico principal de la investigación.

“Se entiende por procedimiento a la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos... En el procedimiento se describe el cómo, quién, cuándo, dónde, etc., con claridad y racionalidad” (González, 2006, p. 7).

La funcionalidad del procedimiento se produce a través de sus tres etapas: de preparación inicial, de implementación de acciones y de resultados del proceso de gestión de la formación inicial. En el accionar práctico del procedimiento cada etapa consta de fases y acciones.

El procedimiento permite dotar a los directivos de los CUM, de las técnicas y herramientas necesarias para desarrollar una gestión integrada de dicho proceso teniendo en cuenta las particularidades de los municipios en cuanto al desarrollo económico social actual y perspectiva.

Procedimiento para la gestión de la formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local.

Objetivo: implementar la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, con una visión sistémica que integre las dimensiones tecnológicas y de gestión a los componentes del proceso formativo (académico, laboral e investigativo), así como a los procesos que permiten su realización efectiva en vinculación con los actores locales para satisfacer las demandas de la sociedad.

Marco temporal: el procedimiento sigue la lógica de sistema para garantizar el proceder coherente de los directivos del CUM en su implementación. Aunque se toma un curso como marco temporal, es permanente y abarca el tiempo que tienen de duración cada carrera.



Alcance: es aplicable a la gestión del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local en todos los CUM.

Las limitaciones principales para su implementación pudieran estar relacionadas con la preparación de los directivos de estos centros para ejecutar coherentemente las etapas, fases y acciones que conforman su contenido y con el interés que muestren los actores locales en el rol que le corresponde desempeñar en la integración con los CUM.

Referencias legales y normativas:

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, CEPAL.
- Proyecto Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.
- Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores estratégicos.
- Universidad de Holguín. Planeación estratégica de la universidad.
- Documentos normativos acerca de la integración de la Educación Superior en los municipios cubanos.
- Documentos normativos del funcionamiento de los CUM en Cuba.
- Resolución No. 85/16. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en la Educación Superior.
- Resolución No. 2/2018 (GOC-2018-460-O25). Reglamento de trabajo docente metodológico de la Educación Superior.



### Términos y definiciones:

Formación inicial universitaria: "... proceso que, de modo consciente y sobre bases científicas, se desarrolla en las instituciones de Educación Superior para garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científico- técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, con el fin de lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general" (MES, 2018, p.3)

Actores locales: pueden ser una persona, un grupo, una organización que interviene de manera activa en los procesos políticos, culturales y de desarrollo de una comunidad, región o país (Esteva y Reyes, 1998). En consecuencia, los profesores y demás miembros del CUM constituyen también actores locales personales.

Desarrollo local: "proceso de cambios socio-económicos continuados que, liderado por los gobiernos municipales, integra y coordina la utilización de la riqueza, de su potencial de desarrollo articulado al progreso de la localidad y al bienestar del ser humano en armonía con su entorno natural" (Turro, Durand y Sauco, 2015, p.25).

Centro Universitario Municipal: "es el nivel de dirección que tiene básicamente un carácter local en la dinámica de su desempeño (...). Es una unidad organizativa de la universidad que tiene como objetivo llevar a cabo todos los procesos y funciones sustantivas de la Educación Superior en la magnitud que se demande por el municipio y en la medida que se asegure la calidad requerida" (MES, 2018, p.4).



Atribuciones y obligaciones:

Corresponde al Director del CUM las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Dirigir integralmente la formación de pregrado, la actividad científico-investigativa y extensionista en el centro universitario municipal, en correspondencia con las políticas establecidas para ello;
- b) garantizar el cumplimiento del plan de estudio de las carreras y su control sistemático;
- c) controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo en las carreras, con énfasis en los indicadores de calidad utilizados en los diferentes tipos de curso y tomar las decisiones derivadas de estas valoraciones;
- d) responder por el diseño, aplicación, procesamiento y presentación de los resultados del diagnóstico para la determinación de las necesidades de profesionales universitarios ante el Grupo de Superación del Gobierno Municipal;
- e) coordinar, implementar y evaluar las acciones para la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local;

Corresponde al representante de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Garantizar la reubicación laboral de los egresados que lo soliciten, teniendo en cuenta la especialidad de su formación; e
- b) incluir en el potencial de ubicación a los estudiantes que cursan estudios universitarios y no poseen vínculo laboral.



Corresponde al representante del Consejo de la Administración Municipal las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Apoyar, desde ese órgano rector, la coordinación con los organismos y entidades para facilitar la implementación de las acciones para la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local.

Corresponde a los representantes de las Direcciones Municipales de la Federación de Mujeres Cubanas y los Comités de Defensa de la Revolución las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Garantizar la divulgación del proceso de ingreso a la universidad para lograr la incorporación de las federadas y miembros de las comunidades sin vínculo laboral a cursar estudios.

Corresponde a representantes de los organismos o entidades con necesidades de profesionales universitarios o estudiantes matriculados, las atribuciones y obligaciones siguientes:

- a) Analizar con los trabajadores que no poseen título universitario para motivarlos a incorporarse a cursar estudios universitarios, garantizar la asistencia de los trabajadores que cursan estudios universitarios a las diferentes actividades docentes e investigativas.

Etapa 1. Preparación inicial: es el proceso que permite la determinación de los objetivos y acciones, el alcance y los resultados que se esperan en el proceso formativo a partir del análisis de las normativas que rigen el proceso de formación inicial universitaria y el seguimiento al diagnóstico integral de los municipios. En ella se precisan los plazos y momentos de su realización, los participantes en su ejecución, y los recursos financieros, materiales y



tecnológicos requeridos, así como, el desarrollo de las acciones organizativas para el aseguramiento de las condiciones que dicho proceso demanda.

Objetivo: garantizar las condiciones para la implementación contextualizada de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local.

Fase 1.1 Obtención de información: consiste en la apropiación, por parte de los directivos de los CUM, de la información necesaria para lograr la gestión del proceso de formación inicial orientada al desarrollo local.

Esta fase está compuesta por 17 acciones que están dirigidas al análisis inicial en la comisión de superación profesional del municipio, de la estrategia de desarrollo económico-social del territorio y la presentación de los sectores estratégicos considerados; de igual forma se presenta el procedimiento y el diseño de diagnóstico a partir de las dimensiones e indicadores previstos y de los instrumentos para la recogida de datos, selección de fuentes personales y no personales. Un elemento importante de esta fase es que se caracterice la fuerza calificada con que cuenta cada empresa o entidad del territorio como resultado del diagnóstico.

Relacionado con la caracterización del CUM es importante que la misma contenga las carreras existentes y el total de profesores a tiempo completo y a tiempo parcial (especialidad de graduados de pregrado, categoría docente, formación académica y científica).

Por último, en esta fase se prevé la presentación en el Consejo de Dirección del CUM y en el Consejo de Administración Municipal, de la primera versión del informe que contiene los resultados de la aplicación del diagnóstico.

Fase 1.2. Planeación del proceso de formación: consiste en la toma de decisiones propias del proceso para garantizar la proyección de carreras y matrículas, captación y selección de la



fuerza profesoral para atender la misma, así como la planificación del proceso de formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.

Esta fase consta de ocho acciones y parte de la proyección de las carreras que son necesarias en el municipio para contribuir a su desarrollo local actual y prospectivo, de igual forma la proyección de las necesidades de profesores para asegurar la docencia en las carreras propuestas. Entre las acciones de esta fase, tienen un peso importante la captación y selección de profesionales para incorporarse como profesores a tiempo parcial en los CUM, con énfasis en los requisitos establecidos para integrar el potencial según la Resolución 85/2016 del MES.

La proyección de las matrículas de estudiantes por carreras a partir de los intereses mostrados por los encuestados y las necesidades del municipio, la solicitud a la dirección de la universidad la aprobación de las carreras a abrir en el municipio y la realización de la matrícula de acuerdo con las orientaciones emitidas por la comisión de ingreso provincial, constituyen acciones consideradas.

También en esta fase se tiene en cuenta el establecimiento de convenios con organismos para la asignación de tutores de las empresas, la revisión del banco de problemas del municipio para la determinación de posibles temas a investigar por los estudiantes, de forma tal que sean orientados al desarrollo local y el diseño de proyectos comunitarios y empresariales orientados al desarrollo local con la participación de los estudiantes y profesores.

Etapa 2. Implementación de acciones para la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local: permite concretar en la práctica la proyección integrada de las acciones para la gestión de la formación inicial universitaria en estas unidades organizativas orientada al desarrollo local, así como regular, controlar y evaluar



sistemáticamente su calidad, en función de adoptar las acciones correctivas y de mejora que correspondan, durante su ejecución.

Objetivo: ejecutar las acciones concebidas para la gestión del proceso de formación universitaria en los CUM orientada al desarrollo local, en su interrelación con los actores locales, su regulación, control y evaluación para propiciar su mejora continua.

Fase 2.1 Coordinación de las acciones de formación inicial: presupone las relaciones que se establecen entre los miembros del CUM con los demás actores locales que tienen incidencia en el proceso de formación inicial.

En esta fase fueron consideradas seis acciones que se orientan al intercambio del coordinador de la carrera con profesores y tutores para la definición de quienes atenderán el trabajo docente-metodológico y científico-metodológico y la coordinación con la sede central para asegurar la formación y desarrollo de los profesores en aquellas disciplinas donde no existen posibilidades en el CUM.

También se tienen en cuenta las acciones coordinadas con los organismos y entidades del territorio a través de los convenios para garantizar la asistencia de profesores y estudiantes a las actividades; vinculación de los estudiantes, que no son trabajadores o que cursan carreras que no se corresponden con la labor que desempeñan y coordinar el desarrollo del componente laboral e investigativo, así como el análisis objetivo de los locales y disponibilidad y caracterización de profesores a tiempo completo y parcial para la docencia.

Fase 2.2 Formación y desarrollo de los profesores y tutores: es el proceso que se desarrolla de forma individual o colectiva de acuerdo con las necesidades de cada profesor o tutor.





Esta fase está compuesta por seis acciones que están dirigidas a la formación y desarrollo de los profesores y tutores. Se parte de la determinación de necesidades de superación de los profesores a tiempo completo y tiempo parcial a través de entrevistas, controles al desarrollo de actividades, revisión de documentos (preparación de la asignatura).

Otra de las acciones es la planificación y/o actualización individual de la formación y desarrollo, diferenciando los casos de docentes que se inician como docentes universitarios a los que se les diseña la formación básica en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad. De igual forma se diseñarán las estrategias para cambios de categorías docentes, formación académica y científica e incorporación a proyectos empresariales desde los organismos a los que pertenecen, vinculados con el CUM.

Un aspecto de singular importancia lo constituye la planificación colectiva de la formación y desarrollo, donde se concreta la estrategia de formación y desarrollo del personal académico, con un enfoque sistémico, así como las acciones de preparación con los tutores para guiar el trabajo investigativo y laboral de los estudiantes en las empresas y entidades del territorio, que asegura la formación laboral e investigativa como docente universitario.

Por último, se tienen presente acciones para el diseño del horario de realización de las actividades formativas, locales, facilitadores y el establecimiento de convenios con los diferentes organismos a los que pertenecen los profesores a tiempo parcial y tutores para que puedan facilitar su asistencia a las diferentes actividades, para la ejecución de la estrategia de formación y desarrollo diseñada, su control sistemático y la retroalimentación de los resultados individuales e irregularidades en las acciones de formación y desarrollo.

Fase 2.3 Ejecución de la formación inicial: permite la materialización en la práctica del proceso de formación inicial universitaria a través de sus tres componentes (académico, laboral e



investigativo), de forma tal que su contenido esté en correspondencia con las demandas de la sociedad para contribuir al desarrollo local, lo que permite regularlo, controlarlo y evaluarlo sistemáticamente, en función de la adopción de las acciones correctivas y de mejora que correspondan, durante su ejecución.

Esta fase se desarrolla a través de seis acciones relacionadas con la implementación de forma integrada de los componentes del proceso de formación inicial universitaria en el contexto en que se desarrollan, la realización de la recogida sistemática de información sobre los indicadores y criterios establecidos para conocer la efectividad de las acciones diseñadas para la gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local, la ejecución de los balances parciales y finales relacionadas con la efectividad del cumplimiento de las acciones implementadas y al control sistemático del estado que presentan los componentes académico, laboral e investigativo para introducir las mejoras correspondientes.

Etapa 3. Resultados del proceso de gestión de la formación inicial: puede ser considerado como seguimiento, control y evaluación de las acciones diseñadas del proceso de gestión de la formación inicial universitaria orientada al desarrollo local.

Tiene como objetivo la valoración de los resultados de la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local y su gestión a partir de su evaluación, así como la elaboración del plan de mejoras.

Fase 3.1. Valoración de los resultados de la formación inicial: es el proceso que permite el análisis del cumplimiento de los indicadores alcanzados en los diferentes componentes del proceso de formación inicial.

Las 3 acciones previstas en esta fase se dirigen hacia la recopilación de información a la sobre los resultados del proceso formativo en cuanto a matrícula y situación académica de los



estudiantes por años y carreras para el análisis de los resultados alcanzados en los diferentes componentes del proceso: académico, a través del cumplimiento de plan de estudio, resultados docentes y su calidad. En el componente laboral, se tomará en cuenta la vinculación de la docencia con el escenario laboral de los estudiantes y de los que no tienen vínculo laboral o su desempeño profesional no se corresponde con la carrera que estudian.

En relación con el componente investigativo, se tendrá en cuenta el cumplimiento de la estrategia investigativa por años, calidad de los trabajos presentados, vinculación de los temas de investigación con las necesidades del territorio y su orientación al desarrollo local.

Fase 3.2. Valoración de los resultados de la gestión del proceso formativo: es el proceso que permite obtener información caracterizadora y valorativa acerca de los resultados de la gestión del proceso formativo. En esta fase se centra la atención en la aplicación de lo diseñado en la proyección.

Las nueve acciones de esta fase se dirigen al análisis de la correspondencia entre las necesidades de profesionales universitarios en el municipio y los resultados del proceso de ingreso a la universidad, el estado de la integración CUM y actores locales en el proceso de gestión de la formación inicial universitaria.

El análisis de la formación y desarrollo de los profesores y tutores, como elemento que influye en el desarrollo local, es un elemento tenido en cuenta en esta fase, acompañado de la valoración del estado de satisfacción del entorno, de los organismos y entidades del territorio con los resultados del proceso formativo, así como las opiniones de los graduados en relación con la formación recibida.

El resultado de los análisis y valoración son presentados en el Consejo de Dirección del CUM y en las reuniones del Consejo de Administración Municipal.



Fase 3.3. Implementación de las acciones de mejoras: permite regular todo el sistema, a partir de corregir las disfunciones y desviaciones que se determinaron con la evaluación.

Las cinco acciones correspondientes a esta fase se refieren a la propuesta de acciones de mejoras por los representantes de los organismos, entidades y organizaciones en correspondencia con las desviaciones observadas en la evaluación las que conformarán el plan de mejoras a partir de las propuestas y precisiones realizadas por los representantes de los organismos, entidades y organizaciones.

Por último, se analizan los resultados de la gestión de la formación inicial universitaria y su comparación con los resultados del diagnóstico integral contextualizado realizado en la primera etapa, lo que permite su actualización.

Como parte del procedimiento se llevarán los registros siguientes:

- Informe de la caracterización inicial del municipio y de los CUM.
- Resumen de las acciones para la gestión del proceso de formación inicial en los CUM orientada al desarrollo local.
- Informe de los resultados del proceso de formación inicial relacionados con las necesidades de profesionales universitarios en correspondencia con el año de graduación.
- Plan de mejoras.

Para la validación del procedimiento se realizó la consulta a los expertos a través de dos momentos esenciales: la selección de los expertos y la consulta sobre su pertinencia. Para la selección de los posibles expertos se consideraron los indicadores siguientes: profesionales universitarios que en su desempeño se relacionan con el desarrollo local y la formación inicial universitaria tanto en los gobiernos municipales como en las universidades.



Los criterios emitidos por los expertos expresan un consenso de opinión sobre la pertinencia del procedimiento para la gestión del proceso de formación inicial universitaria en los CUM orientada al desarrollo local dado por el grado de concordancia de los expertos, en las consideraciones de bastante pertinentes de los aspectos: precisión del objetivo general, de las etapas y del marco temporal y los responsables de su aplicación; coherencia de la estructura interna de las etapas y fases; suficiencia de las acciones que componen cada fase y correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la formación y las formas de gestión de la institución.

A partir del análisis de los resultados de la consulta a expertos y del estudio de caso, se decidió realizar un taller de socialización con los directivos, especialistas y beneficiarios con la propuesta, en el que se llegó a las consideraciones siguientes:

- Es factible y contribuye a un acercamiento de la universidad al territorio.
- Facilita el ingreso a carreras universitarias de trabajadores, desvinculados, amas de casa y trabajadores por cuenta propia.
- Propicia una mayor elevación de los niveles de formación de los recursos humanos.
- Favorece la integración de los actores locales en la formación de sus propios recursos humanos.
- Favorece la ampliación de las carreras universitarias en los municipios, teniendo en cuenta las necesidades de profesionales del territorio.
- Favorece el ingreso a carreras universitarias de trabajadores, desvinculados, amas de casa y trabajadores por cuenta propia.
- Permite la utilización de profesionales de las empresas, organizaciones e instituciones del municipio, como profesores universitarios, lo que propicia el desarrollo local.



- Mayor integración de los actores locales en la formación de sus propios recursos humanos.
- Viabiliza la respuesta a las demandas de profesionales del territorio y sus propios recursos humanos, a través de la responsabilidad social universitaria.

No obstante, fueron emitidos otros criterios que pueden constituir amenazas para su generalización:

- Resistencia de los entes académicos por el temor a la disminución de la calidad del proceso formativo.
- Las limitaciones económicas para el aseguramiento tecnológico de las carreras que se gestionan en los CUM.
- La estabilidad de los profesionales del territorio como docentes de los CUM.

### **Conclusiones**

1. El procedimiento se implementa como parte de la filosofía de gestión universitaria en los CUM. Se centra, principalmente, en la misión que los originan, que es dar respuesta a las demandas de los territorios en el desarrollo de sus recursos humanos, contribuyendo a la responsabilidad social universitaria.
2. El CUM, en coordinación con las entidades estatales y otros actores locales, asegura la formación integral de los recursos humanos de acuerdo con las necesidades del desarrollo de cada territorio, a partir de una adecuada política de orientación profesional. Los empleadores posibilitan la formación, superación y capacitación de sus trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios.



3. La utilización de profesionales de las empresas, organismos e instituciones del municipio, como profesores universitarios propicia la actualización de los principales adelantos de la ciencia y la tecnología de estos profesionales, lo que incide en el desarrollo local.
4. Desde el punto de vista económico la ampliación de las carreras universitarias en los municipios produce una reducción de los costos que de ellas se derivan y acerca los estudios universitarios a los lugares de residencia. Permite, además, utilizar las instalaciones de las empresas y entidades como unidades docentes para el desarrollo de la formación académica y científico-investigativa de los estudiantes.

### Referencias bibliográficas

- Alonso, M. (2010). La universalización de la educación superior en Cuba. En CD-Room “Universidad 2010”, 7mo Congreso Internacional de la Educación Superior. Editorial del Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
- Bofill, S., Pérez, N., y Sánchez, A. (2012). Impacto y pertinencia de la gestión integrada de los procesos universitarios en el modelo de desarrollo local de Yaguajay. *Revista Congreso Universidad*, 2(2). Recuperado de <https://www.google.com/Impacto+y+pertinencia+de+la+gesti%C3%B3n+integrada+de+los+procesos+universitarios+en+el+modelo+de+desarrollo+local+de+Yaguajay>
- CEPAL (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, CEPAL. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>



Chacón, E. (2018). Gestión del conocimiento para favorecer el Desarrollo Local. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Del Toro, J.J. (2016). La preparación para la dirección escolar durante la formación inicial de los estudiantes universitarios de carreras pedagógicas. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

Esteva, J. y Reyes, J. (1998), Manual del promotor y educador ambiental para el desarrollo sustentable. México, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, 174 pp.

Flaborea, R. (2016). La formación inicial práctica del maestro de Educación Infantil: El caso de una universidad pública en Colombia. Tesis Doctoral. Mención Doctorado Internacional), Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/400549/rff2de2>.

González, L. (2006). Material docente compilado, ampliado y comentado. Maestría en procesos gerenciales, asignatura Gestión de procesos. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana.

Hernández, C. (2012). Roles de los Centros Universitarios Municipales (CUM) en el desarrollo local de los municipios cubanos. Revista de Ingenierías USBMED, 3(1). Recuperado de <http://wwwweb.usbmed.edu.co/usbmed/fing>

Horrutiner, P. (2007). La universidad en la época actual. Revista Pedagogía Universitaria. 12(4). Recuperado de <http://revistas.mes.edu.cu>.





- Menghini, R. (2014). Políticas de Formación y desarrollo profesional docente. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencia. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/24146328.pdf>
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2018). Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior. Resolución 2 (GOC-2018-460-O2). La Habana, Cuba.
- Ortiz, A. (2014). Tecnología para la Gestión Integrada de los procesos en las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.
- Turro, A., Durand, R., y Sauco, A. M. (2015). Escuela de formación doctoral de la Universidad de Guantánamo: interfase innovadora e integrada al desarrollo local. *EduSol*, 15(53), 23-37 Centro Universitario de Guantánamo. Guantánamo, Cuba.

