# **La formación de profesionales de la educación desde una labor educativa para la equidad**

# **The training of education professionals from an educational work for equity**

Yudith Laura Ferreiro Fuentes, [yudith@uho.edu.cu](mailto:yudith@uho.edu.cu), Universidad de Holguín, Cuba, Decana de la Facultad Ciencias de la Educación de la UHo, Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Juan Carlos Iralda Oro, [jiralda@uho.edu.cu](mailto:jiralda@uho.edu.cu), Universidad de Holguín, Cuba. Coordinador Observatorio Social Universitario. Máster en Ciencias Sociales y Axiología.

Rolando Ibarra Rodríguez, [Ibarra@uho.edu.cu](mailto:Ibarra@uho.edu.cu), Universidad de Holguín, Cuba. Profesor Departamento Educación Especial – Logopedia.

RESUMEN

La universidad cubana tiene la misión de formar un profesional competente, con una amplia cultura humanista y comprometido socialmente. En tal sentido, la Facultad de Ciencias de la Educación tiene la misión de formar profesionales con una sólida formación científico- técnica y humanista, con el fin de que puedan dirigir exitosamente el proceso educativo en el sistema educacional cubano. Para lograr la efectividad requerida es vital el desarrollo de una estrategia de trabajo educativo que combine la innovación y la integralidad en la gestión de los procesos sustantivos universitarios en aras de contribuir a una educación de calidad sobre la base de amplios principios de justicia social y equidad educativa. El objetivo del presente trabajo consiste en elaborar acciones estratégicas para perfeccionar la gestión en la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación como una vía para garantizar la equidad educativa y la inclusión social. Las Acciones estratégicas incluyen tareas que permiten superar las limitaciones en la concepción del enfoque integral para la gestión de la labor educativa en la Facultad, a partir del desarrollo de métodos y procedimientos innovadores y de una clara intencionalidad formativa. Los resultados obtenidos muestran que las acciones son pertinentes, pero que es necesario continuar propiciando la preparación del claustro en contenidos y métodos relacionados con la teoría de la educación y de la formación de la personalidad en la edad juvenil.

Palabras clave: Gestión de la labor educativa; innovación; civismo; equidad educativa; inclusión social.

**ABSTRACT**

The Cuban University has the mission of forming a competent professional, with a wide humanist culture and socially involved. In such sense has the aim of educating professionals with a solid scientific, technical and humanist formation, with the objetive of directing successfully the educational process in the cuban educational system. In order to achieve the desired effectiveness, It is vital the development of a strategy of educational work that combines the invention and the integrality in the substantial universitary processes with the aim of contributing to an educative of quality on the base of high principles of social justice and educative equity. The objective of the present work consists of elaborating strategical actions to improve the results of the educational work in the before mentioned faculty so as to guarantee educative equity and social inclusion. The strategical actions include tasks that permit to overcome the limitations in the conception of the comprehensive focus for the results of the educational work in the Faculty, from the development of methods and innovative procedures and in a basic formative character. The obtained results show that the actions are pertinent, but it is necessary to continue propitiating the preparation of the teachers in contents and methods related with the educational theory and the formation of the personality in young people.

KEY WORDS: the educational work, strategic actions, invention, humanist culture, formative character, improves, civism, educative equity, social inclusion.

1. **INTRODUCCIÓN**

La universidad cubana tiene la misión de formar un profesional competente, con una sólida formación política e ideológica, una amplia cultura humanista y comprometido socialmente. Trabaja en la formación de los valores definidos en el “Programa de formación en valores de la educación cubana”. No obstante, para lograr la efectividad requerida es vital el desarrollo de una estrategia de trabajo educativo que combine la intencionalidad política-ideológica, la innovación y la integralidad en la gestión de los procesos sustantivos universitarios.

Diferentes son las investigaciones que se relacionan con el perfeccionamiento de los procesos de gestión en las universidades, se destacan en las últimas décadas, H. Fuentes (2003, 2004), V. González (2003). Paz (2005), E Ortiz y M. Mariño (2005), R. Bermúdez y L. M. Pérez (2012), P. Horruitiner (2012), M. A. Batista (2013), T. Miranda (2013), A. Ortiz (2014) y R, Alarcón (2016). Estas investigaciones apuntan hacia un enriquecimiento de sus fundamentos.

A partir del diagnóstico inicial realizado que incluyó la aplicación de métodos y técnicas de investigación como: la revisión de documentos entre los que se encuentran análisis semestrales, evaluación de objetivos, informe de la visita integral realizada a la facultad; la realización de entrevistas a coordinadores de carreras, profesores principales de años académicos y vicedecanos, permitió llegar a las insuficiencias que existen en la gestión del proceso de formación en la Facultad de Ciencias de la Educación, entre ellas las siguientes:

1. Insuficiencia en el desarrollo de métodos y procedimientos que permitan la innovación y la eficacia en la gestión de la labor educativa.
2. Insuficiente intencionalidad política e ideológica en la gestión de la labor educativa.
3. Limitaciones en la concepción del enfoque integral para la labor educativa de la Facultad.

Lo anterior conduce a una contradicción entre, la necesidad de la formación integral del profesional, en correspondencia con las exigencias sociales y las posibilidades de lograrlo dadas por las limitaciones en la gestión la labor educativa. Se infiere el **problema** a resolver siguiente: **insuficiencias en la planificación de la gestión, en la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación, que limitan la formación integral del profesional**.

El análisis de investigaciones precedentes en relación con la gestión de procesos universitarios, unido al estudio del estado actual del proceso de formación del profesional en la Facultad evidencian que una posible causa del referido problema puede encontrarse en las limitaciones en la concepción de la labor educativa para la formación del profesional en la Facultad de Ciencias de la Educación. Lo anterior conduce a formular como **objetivo general**: Elaborar acciones estratégicas para perfeccionar la gestión en la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se elaboran como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Realizar la caracterización general de la Facultad de Ciencias de la Educación.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de formación del profesional en la Facultad de Ciencias de la Educación.
3. Diseñar las acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa en la Facultad de Ciencias de la Educación.
4. Analizar los principales resultados de la aplicación parcial de las acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa en la Facultad de Ciencias de la Educación.
5. **METODOLOGÍA**

Para la solución del problema se combinan métodos y técnicas de investigación científica del nivel teórico, empírico, así como matemáticos y estadísticos. De este modo la lógica de la investigación se determina por la propia secuencia de los objetivos específicos antes relacionados, y los principales métodos que se emplean en cada una de esas etapas.

La interpretación de los datos empíricos que se obtienen en las diferentes fases de investigación se apoya en los siguientes **métodos teóricos:**

Análisis-síntesis: en todas las fases del proceso investigativo, tanto en la fundamentación teórica, como en el diagnóstico y en el perfeccionamiento de las Acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Inducción-deducción: en el estudio de la relación entre los procesos que se mueven de lo general a lo particular y viceversa, tanto en el estudio teórico como en el seguimiento de las acciones de evaluación del resultado de la aplicación de las acciones estratégicas, lo que permite arribar a deducciones necesarias.

Triangulación: para la determinación de las principales fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que pueden incidir en la aplicación de las Acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa en la Facultad de Ciencias de la Educación, así como para la elaboración del diagrama causa-efecto.

Para la constatación inicial, evolución de la misma y validación empírica de la propuesta, se emplean los siguientes **métodos empíricos:**

La observación: permitió ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de los fenómenos en la dinámica de la concepción de Acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación, así como posibilitó detectar el problema y su estado inicial.

Entrevista: en el diagnóstico de la situación actual para la concepción de las Acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Desde el **punto de vista práctico se aporta** las Acciones estratégicas para perfeccionar la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación, que incluye acciones que permiten superar las limitaciones en la concepción del enfoque integral para la gestión en la labor educativa de la Facultad, a partir del desarrollo de métodos y procedimientos innovadores y de una clara intencionalidad política e ideológica.

1. **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**Caracterización de la Facultad**

La Facultad de Ciencias de la Educación surge a partir de la fusión de cuatro áreas de la antigua Universidad de Ciencias Pedagógicas: Facultad de Educación Infantil, Facultad de Ciencias de la Educación, el Departamento de Educación Artística y el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación las cuales se integraron en la actual Facultad.

La Facultad de Ciencias de la Educación tiene como **Misión:** Formar Licenciados en Educación Infantil, Psicopedagogía y Arte con una sólida formación político-ideológica, científico- técnica y humanista, con el fin de lograr profesionales que puedan dirigir exitosamente el proceso educativo en el sistema educacional cubano. Además de contribuir a la formación posgraduada de los docentes de la universidad y el territorio, aporta resultados científico técnicos relevantes y de la extensión desde su accionar hacia la comunidad local, nacional e internacional.

Para el desarrollo de los procesos sustantivos cuenta con un claustro competente, y de reconocido prestigio en el que se combinan la experiencia con la creatividad de la joven generación, que junto a trabajadores y estudiantes, con un sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de sus procesos, asumen su compromiso con el proyecto socialista cubano. (Fuente Planeación estratégica de la Universidad de Holguín, 2021. Para ello posee una estructura de: un decanato, una secretaría docente, administración, cuatro departamentos docentes (Educación Inicial y Primaria, Educación Especial y Logopedia, Educación Pedagogía-Psicología y Educación Artística) y un Centro de Estudio de Ciencias de la Educación, en los que se gestan los principales procesos universitarios, bajo la asesoría de los vicedecanatos, todo ello para contribuir al desarrollo sostenible de la educación del territorio y el país en general.

**Figura 2. Composición del claustro, según categorías académicas.**

**Figura 3. Composición del claustro, según categorías docentes.**

Como parte de las acciones de materialización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, y los objetivos de su Primera Conferencia Nacional, se han intensificado las acciones de la gestión de la calidad de los procesos sustantivos que se desarrollan: formación (pregrado y postgrado), actividad científica educacional y extensión universitaria. Todo ello para enfrentar la formación de 328 estudiantes del Curso Diurno y 730 del Curso por Encuentro. Se une la matrícula de 31 estudiantes del Curso de Formación de Profesores de Nivel Medio para una matrícula total de 1089 estudiantes

**Diagnóstico del estado actual del proceso de formación del profesional en la Facultad de Ciencias de la Educación**

El diagnóstico se sustenta en la aplicación de diferentes métodos de investigación entre los que se encuentran el análisis-síntesis, la triangulación, la revisión de documentos, la entrevista y la encuesta**.**

Para la realización del diagnóstico se tomaron en consideración un conjunto de indicadores entre los que se encuentran los siguientes:

1. Nivel en que se logra la integralidad de las acciones para la labor educativa y unidad de las influencias educativas.
2. Desarrollo y utilización de métodos y procedimientos que permitan la innovación y la eficacia en la gestión de la labor educativa.
3. Correspondencia entre las tareas y actividades que se planifican y el diagnóstico de las necesidades educativas de los profesionales en formación.

Los resultados en la aplicación de los instrumentos demostraron limitaciones en la concepción del enfoque integral para la labor educativa de la Facultad.

No se aprovechan de todas las potencialidades educativas del contenido y de los escenarios de formación; las insuficiencias en el cumplimiento de la función orientadora del profesor (a). Es insuficiente diseño de acciones diferenciadas para estudiantes y docentes en las estrategias educativas de año, así como el protagonismo de los estudiantes en su concepción

Existen insuficiencias en el trabajo docente educativo y metodológico que revele con claridad su intencionalidad formativa; la limitada correspondencia entre las tareas que se planifican y el diagnóstico de las necesidades individuales y grupales de los profesionales en formación; las limitaciones de los niveles precedentes y una insuficiente dedicación al estudio y falta de protagonismo estudiantil en las actividades.

Se aprecian limitaciones en los métodos que se utilizan para la gestión de la labor educativa, dadas por la insuficiente unidad de las influencias educativas que se requiere en la concreción del trabajo educativo en el eslabón de base, la insuficiente articulación entre los métodos de enseñanza–aprendizaje y los métodos educativos en la clase, así como el insuficiente aprovechamiento de los métodos y técnicas del trabajo educativo en los diferentes escenarios de formación para incidir en la formación integral de los estudiantes.

El análisis de estas causas demuestra la existencia de carencias en la gestión de la labor educativa en el proceso de formación del profesional de la Facultad, al identificar insuficiencias que limitan la gestión de la labor educativa y el trabajo político ideológico como eje transversal de los procesos sustantivos. Este se realiza mediante acciones estratégicas que permitan perfeccionar la gestión en la labor educativa que incluye tareas que permiten superar las limitaciones en la concepción del enfoque integral para la gestión en la labor educativa en la Facultad, a partir del desarrollo de métodos y procedimientos innovadores y de una clara intencionalidad política e ideológica, aspecto que se aborda más adelante en este artículo.

**Fundamentos que sustentan las Acciones Estratégicas para perfeccionar la labor educativa en la Facultad de Ciencias de la Educación**

Las Acciones Estratégicas para perfeccionar la gestión de la labor educativa se sustenta en las aportaciones de diversos autores en relación a las estrategias en el ámbito escolar, donde se encuentra una amplia clasificación; entre las cuales se consideran los trabajos de: Sierra (1997), Augier (2000), García (2001) y Audiain (2002) Estas incluyen los aspectos que en el orden teórico-metodológico la distinguen como instrumento que permite proyectar la transformación en el orden cualitativo para alcanzar las metas trazadas, ya sea a largo, mediano y corto plazo; es decir: son acciones que las conforman y se encaminan al cumplimiento de objetivos facilitadores del cambio.

En tal sentido las Acciones Estratégicas para el perfeccionamiento de la gestión en la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación, se plantea el diseño de acciones integradoras a partir del desarrollo y utilización de métodos y procedimientos innovadores y de una clara intencionalidad política e ideológica que permitan a los docentes en su labor profesional enfrentar los desafíos y retos que le imponen la necesidad de nuevas estrategias que logren la formación de seres humanos socialmente comprometidos y competentes para incorporarlos a la sociedad con el mayor desarrollo posible de sus potencialidades. Así como ser capaces de tomar decisiones conscientes para regular las condiciones que delimitan la actividad en cuestión y así lograr el objetivo propuesto.

Las Acciones Estratégicas se diseñan tomando en consideración las siguientes premisas:

* Constituye un recurso en el contexto de la relación de los procesos sustantivos en las tareas para el logro de los objetivos en la formación del profesional.
* Debe facilitar el entendimiento del carácter flexible, contextualizado, diversificado dinámico, integrador y desarrollador del trabajo educativo y político-ideológico, en aras de erradicar esquematismos, estereotipos, prejuicios y temores que pudieran existir en el desarrollo del Proceso Educativo.
* Debe tener la demanda de integrar a través de acciones el Programa de formación en el sistema de valores de la Revolución Cubana, la lucha contra la subversión ideológica, la corrupción, las ilegalidades, indisciplinas sociales, el trabajo integrado en el eslabón de base, a partir de su contextualización en el componente académico, laboral-investigativo y extensionista.

En la elaboración de estas Acciones Estratégicas particulares en articulación con todo el Proceso Pedagógico se han de considerar:

* Posibles espacios, marcos o situaciones como fuentes de información (las estructuras de dirección, el claustro, las familias y otros agentes comunitarios).
* Métodos para la recogida de información: entrevistas y encuestas a directivos de las estructuras de dirección, con profesores del claustro y otros agentes educativos de la institución educativa y de la comunidad.
* Del Diagnóstico Pedagógico Integral los factores claves para determinar los acontecimientos de carácter natural o social que inciden favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la labor educativa. Ejemplos: La preparación de los cuadros de dirección para la planificación, organización, ejecución y control y evaluación de las acciones, la preparación psicopedagógica y político-ideológica del claustro, la incorporación de los profesores a las diferentes formas de superación, el acceso de estudiantes y profesores a las TICs, la presencia en la comunidad de un conjunto de instituciones sociales y culturales donde se desempeñan especialistas que pueden apoyar el trabajo educativo que se desarrolla en la universidad, la presencia de práctica de hábitos tóxicos y conductas inadecuadas en la comunidad universitaria (tabaquismo y alcoholismo), violencia intrafamiliar y escolar; y manifestaciones de indisciplinas sociales.
* Acciones, recursos y el tiempo de ejecución.

Los elementos anteriores son necesarios para obtener una representación de sus objetivos, acciones, áreas y niveles responsables con su cumplimiento, plazos de ejecución y recursos que se necesitan para su consecución.

**Acciones Estratégicas para perfeccionar la gestión en la labor educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación.**

Perfeccionar la aplicación y seguimiento del Diagnóstico Pedagógico Integral, pues el mismo permite abordar el carácter individual, personológico, llegar a la particularidad, a la peculiaridad y la búsqueda de regularidades del desarrollo de la personalidad del estudiante, grupo, colectivo de profesores, directivos y los diferentes escenarios de formación del joven universitario etc. Debe poseer un carácter participativo e integral e incluir el autodiagnóstico y el mismo posee carácter preventivo, retroalimentador y transformador y su vez como proceso continuo nos permite constatar el estado actual del fenómeno, las transformaciones que ocurren y valorar la eficacia de las acciones educativas. Lo que facilita el perfeccionamiento continuo del programa, estrategia o proyecto educativo, de modo que satisfaga las necesidades presentes. Posibilita así anticiparse, precaver para tirar de la tendencia del desarrollo en un espiral ascendente.

Fomentar en nuestros estudiantes una cultura cívica que incluya valores que son o pueden ser comunes a todos, independientemente de las diferencias generacionales, de género, de color de la piel, profesión, posición socioclasista, etc., especialmente los valores fundamentales del civismo: la identidad social, la responsabilidad cívica y la participación.

La existencia de la identidad social es condición indispensable para el éxito del diálogo intra e intergeneracional que se produce hoy en las aulas universitarias. Y a su vez, el diálogo intra e intergeneracional, es premisa para el trabajo educativo y político-ideológico pues contribuye a superar dificultades en el presente y a garantizar el porvenir.

*La responsabilidad cívica* se define como la actitud que se asume ante la labor realizada y por la cual se responde ante los demás. Es la respuesta a la obligación contraída desde el momento que se apropia hasta sus resultados, incluyendo el contenido moral y legal de las consecuencias de sus actos. La responsabilidad cívica favorece la convivencia social a partir del desarrollo de orientaciones valorativas vinculadas a la disciplina, la colaboración, el deber, la libertad y la independencia, así como el respeto a sí mismo y hacia los demás.

*La participación* se logra al desarrollar la capacidad para captar o percibir los problemas sociales como propios, incorporándose a su solución con eficiencia y conciencia de sus deberes y derechos ciudadanos. Se trata de que los jóvenes estudiantes se formen como sujetos de trabajo y actividad, portadores de derechos y de iniciativas, así como de deberes ciudadanos integrales, incluidos los de la defensa del país, enlazados asimismo al concepto de responsabilidad cívica personal y colectiva, al cultivo de una nueva ciudadanía más integral.

Desarrollar una cultura humanista que les permita a los profesionales en formación valorar la esencia humana o enajenante de los objetos, fenómenos y procesos de la realidad para enfrentar la invasión ideológica y seudocultural del neoliberalismo.

En este sentido es importante fomentar un concepto amplio y con sentido axiológico de cultura. O sea, concebir la cultura como un proceso de creación de valores; como parte de la creación humana que favorezca el desarrollo de lo verdaderamente humano y aquel resultado de la creación que obstaculice el desarrollo humano como una anticultura o contracultura. (Guadarrama, 2006) De tal manera que les permita a los jóvenes estudiantes valorar la esencia humanista o enajenante de los objetos, fenómenos y procesos de la realidad, que estén preparados para recibir críticamente los productos, aquí la clave está en la divulgación y el conocimiento de los valores nacionales de carácter político, ideológicos, estéticos, éticos, etc.

Inculcar en las nuevas generaciones la necesidad del conocimiento de nuestra historia, de los valores de la cultura latinoamericana. Sin conocer nuestras raíces somos vulnerables a la dominación cultural hegemónica. Martí nos alertaba “*La universidad europea ha de ceder a la universidad americana. La historia de América, de los incas acá, ha de enseñarse al dedillo, aunque no se enseñe la de los arcontes de Grecia”* (Martí, 1979)

Utilizar las potencialidades que brindan las TICs, en especial INTERNET y las redes sociales para difundir lo mejor de la cultura y el quehacer universitario y propiciar a través de las redes sociales debates e intercambios sobre temas de importancia para el futuro de Cuba y la humanidad.

Al respecto coincidimos con la propuesta de Ignacio Ramonet en el encuentro de intelectuales por la Paz celebrado en La Habana en febrero de 2012, *“Es el momento de que se cree un quinto poder, con la posibilidad que nos da internet hoy en día con las redes sociales de elaborar y difundir nuestra propia información, una oportunidad que nunca hemos tenido, sin creernos que llegará por sí sola la democratización de la información. Pero hoy tenemos herramientas que nos permiten intervenir, modificar, dar una opinión y no solo pasiva, interna, sino participando a nivel general. Nos permiten dirigirnos como ciudadanos, como quinto poder, capaces de hacer contrapeso a ese superpoder que se ha constituido”* (Ramonet, 2012)

Dialogar, intercambiar constantemente con los jóvenes en todos los espacios posibles, sobre sus orígenes y especialmente sobre su visión de futuro, de construcción de una nueva sociedad más libre, más culta, más humana. Crear espacios de intercambio, debates y reflexión que propicien la participación activa y consciente de estudiantes y trabajadores en relación el ideal de sociedad socialista a que aspiramos

1. **CONCLUSIONES**

Las acciones estratégicas se elaboraron a partir de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el desarrollo de la labor educativa en la Educación Universitaria para lograr una educación equitativa y de calidad. Las principales transformaciones ocurridas en los procesos y sujetos se evidenciaron en:

La preparación de los cuadros para perfeccionar los métodos y estilos de trabajo que garanticen una mejor planificación de la gestión de la labor educativa en la facultad.

La articulación de los procesos sustantivos, con una clara intencionalidad educativa como vía para garantizar la equidad educativa, lo que se evidenció en los talleres de intercambio de experiencia sobre la formación del profesional yel desarrollo de proyectos comunitarios de diferentes carreras;así como las vivencias de los estudiantes como protagonistas de su propio proceso formativo.

El desarrollo del Diagnóstico Pedagógico Integral y el diseño en las estrategias de carrera y años, de acciones que tomaron como punto de partida las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes, sus potencialidades y limitaciones para el logro de una acción integral sobre ellos.

Se perciben avances en la formación integral de estudiantescon limitaciones para un desarrollo personal y familiar adecuado y sostenible, a partir de la acción educativa de los colectivos de año y carrera.

La preparación del claustro a través del trabajo metodológico y la superación para la utilización de nuevas vías, métodos y formas de la labor educativa y política-ideológica ante las complejidades económicas y sociales que enfrenta el país y el mundo.

El desarrollo de acciones a través del gabinete de orientación para la atención integral a estudiantes y sus familias por especialistas, áreas de la comunidad universitaria e instituciones sociales y la capacitación y/o asesoría en trabajo educativo y orientación educativa al claustro universitario

La triangulación de los resultados de la aplicación de las acciones estratégicas a partir de los resultados obtenidos muestra que las acciones son pertinentes, pero que es necesario continuar propiciando la preparación del claustro en contenidos y métodos relacionados con la teoría de la educación y de la formación de la personalidad en la edad juvenil.

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

Almuiñas, J. L., Galarza, Y., & Vargas, A., (2010). Propuesta de indicadores para evaluar la dimensión cuantitativa de la eficiencia académica en las sedes universitarias municipales de las IES adscritas al MES: una perspectiva en el marco de la evaluación institucional. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.

Alonso, A., Michelena, E., & Alfonso, D., (2013). Dirección por procesos en la Universidad. Ingeniería Industrial, XXXIV (1), 87 95.

Alpízar, M., (2013). La gestión del financiamiento como soporte de la Educación Superior cubana. Revista cubana de Educación Superior, (2).

Álvarez, Lourdes, (2015). La formación del psicopedagogo para la orientación grupal. Tesis presentada en acto de predefensa de doctorado en Ciencias Pedagógicas. Holguín.

Audiain, R. “Estrategia de superación para maestros y directivos relacionada con la educación de los escolares contrastarnos en la conducta”. Tesis de maestría. Holguín, 2003.

Augier, A. “Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la Secundaria Básica”. Tesis de maestría. Holguín, 2000.

Batista, M. A., (2013). Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.

Bermúdez, M., & Pérez, L. M., (2012). Los procesos formativos de la educación superior: modelo para su estudio y transformación. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.

Betancourt, M., & Nápoles, L., (2007). Estudio y diseño del proceso de Formación de Pregrado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.

Castro, R., (2011). Instrucción uno para la planificación de objetivos y actividades. Consejo de Estado y de Ministros. La Habana 2011.

Colectivo de autores, (2016). Planeación estratégica de la Universidad de Holguín para el año 2016.

Estrabao, A. (2002). Modelo para la gestión de los procesos de pertinencia e impacto en las facultades universitarias en la universidad de oriente. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias pedagógicas, Universidad de oriente, Santiago de Cuba.

Estrabao, A. (2002). Modelo para la gestión de los procesos de pertinencia e impacto en las facultades universitarias en la Universidad de Oriente. Tesis doctoral defendida en el 2002. Santiago de Cuba.

Fernández, C. (2015). La preparación de directivos y docentes para la gestión de la información estadística educacional en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Tesis en opción al título de maestría. Defendida en el 2015.

Fuentes, H., (2004). Gestión de procesos educativos. Material en soporte digital.

Fuentes, H., Estrabao, A., & Macía, T., (2003). La universidad y su gestión., una mirada dialéctico–holística. Monografía en formato electrónico, Universidad de Oriente, Cuba.

García, M. y Abreu, R. (s/f). “Los objetivos formativos y la intencionalidad política en el proceso pedagógico.” En Didáctica. Teoría y Práctica.

García, M. “Estrategia participativa desde la comunidad educativa dirigida a eliminar manifestaciones de violencia en adolescentes”. Tesis de doctorado. La Habana, 2001.

Greco, C., (s.f.). Indicadores de la gestión universitaria: Herramienta para la dirección estratégica y la mejora de la calidad. . Recuperado el 8 de abril de 2013, de http://74.125.113.132/search?q=cache:rqJth2COA30J:www.inpeau.ufc.

Guerra, M., (2005). La evaluación de la calidad del proceso de dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos. Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Holguín.

Gutiérrez, E., (1999). Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Horruitiner, P., (2012). La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de

Ministerio de Educación Superior, (2015). Objetivos de trabajo de la organización para el año 2016. La Habana, septiembre 17 de 2015.

Miranda Lena, Teresita., (2013). Transformaciones educacionales y el nuevo modelo curricular para la formación de los profesionales. Material en soporte digital.

Ortiz, T. y Sanz, T. (2016). Visión pedagógica de la formación universitaria actual. Dirección de publicaciones académicas. Universidad de La Habana, 2016.

Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R., (2014c). Evaluación del nivel de integración del proceso de extensión universitaria en la Universidad de Holguín. Ponencia presentada en el II Fórum Provincial de Extensión Universitaria, Holguín, Cuba.

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

Paz, I., (2005). El colectivo de año en la orientación a los estudiantes de las carreras pedagógicas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias.

Ramonet, I. (12 de febrero de 2012). El poder mediático, aparato ideológico de la globalización. Juventud rebelde.

Rodríguez, B., (1993). Modelo de evaluación externa de la eficacia de los centros educativos. En Revista Investigación Educativa. No 21. Madrid.

Sierra, S. (1997). Estrategias y alternativas pedagógicas”. Tesis de maestría. ISP Enrique José Varona. La Habana.

Torres, I. (2016). Perfeccionamiento de la Estrategia Maestra Principal para la formación de los profesionales en Holguín. Tesina del Diplomado de Administración Pública. Holguín

Valiente, P., Álvarez, R. (2000). Tema III. Una Nueva Cultura en la Evaluación. La evaluación de Sistemas Educativos, Políticas y Programas. Material del Curso IV. Diplomado en Supervisión Educativa. IPLAC. La Habana.

Valiente, P., Álvarez, R. (2000). Tema IV. La Evaluación de Centros Educativos. Material del Curso IV. Diplomado en Supervisión Educativa. IPLAC. La Habana