

# 10

## PROUESTA DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS ACADÉMICOS PARA GESTIONAR EL MODELO EDUCATIVO

### ACADEMIC LEADERS TRAINING ON THE EDUCATIVE MODEL MANAGEMENT: A NEW PROPOSAL

MSc. Diego Nsam Castro Mbwini<sup>1</sup>

Dra. C. Miriam Iglesias León<sup>2</sup>

Dra. C. Luisa M. Baute Álvarez<sup>2</sup>

E-mail: [ibaute@ucf.edu.cu](mailto:ibaute@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup>Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos. Cuba.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Castro Mbwini, D., Iglesias León, M., & Baute Álvarez, L. M. (2016). Propuesta de formación de directivos académicos para gestionar el modelo educativo. Revista Conrado [seriada en línea], 12 (55). pp. 68-75. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El desarrollo de la ciencia, la comunicación y las tecnologías contemporáneas le imprimen nuevos retos al desarrollo de la sociedad, las instituciones de educación superior, no están alejadas de tales desafíos lo que hace que cada día tenga que perfeccionar la gestión de todos los procesos sustantivos que en ella se desarrollan para el cumplimiento de su misión y dar respuesta a las exigencias de la sociedad a las universidades en lo referido a la formación de los profesionales con pertinencia social y enfoque humanista. Un rol preponderante en el cumplimiento de tales fines se materializa en el Modelo Educativo, donde para la materialización del mismo, así como su perfeccionamiento un rol protagónico les corresponde a los directivos académicos. Para alcanzar tales fines es necesaria la formación de ellos para la Gestión del Modelo Educativo. Para la realización de esta investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, así como del empírico, apoyado en la aplicación de técnicas e instrumentos que permitieron elaborar un diagnóstico de necesidades formativas de los directivos académicos para gestionar el modelo educativo. Lo anterior sustenta los fundamentos de la propuesta que se presenta. El objetivo del presente trabajo consiste en el acercamiento a una propuesta de Formación para los Directivos Académico que posibilite la gestión del Modelo Educativo. La importancia del mismo consiste en la posibilidad de implementar una alternativa formativa que perfeccione la gestión de los directivos en la formación de los profesionales que demanda la sociedad actual.

#### Palabras clave:

Formación de directivos académicos, modelo educativo.

#### ABSTRACT

The development of science, communication and nowadays technologies present new challenges to society development and Higher Education institutions are not apart from these challenges. It makes it necessary that the University has to improve the management all its processes to fulfill the university's mission and respond to the society's demands to respect to professional education with a humanistic view and social commitment. A very important role is performed within the Educative Model, for which correct implementation and improvement the academic leaders are crucial. To fulfill this aim it is necessary to contribute to their training on the Educative Model Management. For the development of this investigation several methods on the theoretical and empirical levels were used, all supported on the application of different techniques that allowed the researchers to diagnose the training needs of the academic leaders to manage the Educative Model. The elements stated are the foundations of the proposal. Thus, the objective of the present paper is to approach to a new training proposal for academic leaders that contribute to the management of the Educative Model. The importance of the investigation lies on the possibility to implement an education alternative that make to possible to improve the academic leaders' performance to achieve a greater efficacy in the professional education as demanded by society.

#### Keywords:

Academic leaders' training, educative model.

# INTRODUCCIÓN

El énfasis actual que hacen las instituciones internacionales y nacionales en la educación superior consiste en proveer una educación de calidad, tanto en pregrado como en posgrado, se enfoca en las universidades como una responsabilidad educativa alcanzar tales fines y la responsabilidad recae en los directivos académicos y profesores. Sin embargo, el directivo académico juega un papel vital en la calidad de la educación ya que es el vínculo entre la misión y visión institucional y el quehacer cada día de los profesores y estudiantes en el modelo de formación. Harden (1999), define cuales son las competencias del directivo académico para alcanzar tales fines, entre las que se destacan: conocimiento de la misión, filosofía e historia de la institución, conocimiento profundo de las áreas, fortaleza y oportunidades de la institución, conocimiento de los profesores, sistemas y modelo educativo, desarrollo profesional y personal de los profesores y las actividades de los estudiantes.

El sistema educativo de los países latinoamericanos enfrenta un contexto volátil, cambiante y de renovación por lo que amerita adaptarse a las transformaciones, donde los directivos académicos deben tener la capacidad y responsabilidad de dirigir los procesos educativos que identifican sus modelos.

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

Álvarez de Zayas (1989), definió que la universidad es una institución social que tiene la función de mantener y desarrollar la cultura de la sociedad, en este sentido los directivos académicos tienen un rol activo trascendente para materializar el modelo educativo que identifican a la universidad según su contexto.

Los directivos académicos deben, entre otras cualidades, dominar el proceso de organización, ejecución y control del modelo educativo institucional para hacer realidad el proceso de formación de los profesionales según el contexto en el que se formen. En la bibliografía consultada se hace referencia por varios autores que los directivos académicos, deben formarse y actualizarse para cumplir con el encargo social del modelo educativo en cada institución universitaria.

El directivo académico es a menudo difícil de describir como líder en la dirección del modelo educativo en la educación superior, este tiene la responsabilidad de ser coherente en la concepción, ejecución y evaluación del mismo.

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar con el actual estudio se encuentran: realizar el diagnóstico de la situación actual de los directivos académicos para gestionar el modelo educativo, que posibilite determinar los elementos de la propuesta formativa de ellos a corto, mediano y largo plazo en función de potenciar su formación como directivos para gestionar el modelo educativo universitario; presentar por etapas, acciones y ejes de conocimientos la propuesta formativa, lo que posibilita el empoderamiento en ellos de los conocimientos, habilidades, valores y modos de actuación que se reflejen en la gestión del modelo educativo de manera pertinente con relación a las demandas sociales, lo que permitirá al ser implementado dar seguimiento a los objetivos y metas estratégica declaradas en el Modelo Educativo Universitario; así como identificar nuevas necesidades formativas que inserten a los directivos en alternativas formativas acordes con las demandas de su contexto para la gestión del modelo educativo.

Entre los principales resultados que se pretenden alcanzar con la propuesta se encuentran la definición de la misma para que los directivos académicos gestionen el modelo educativo de acuerdo a las exigencias internas y externas de las universidades ecuatorianas en su contexto, así como en el escenario de la Educación Superior contemporánea.

## DESARROLLO

En la actualidad la UNESCO plantea como una opción para que las universidades respondan a las exigencias de la sociedad para el siglo XXI en lo referido al cumplimiento de su misión y visión, la educación para todos durante toda la vida con el fin de que se preparen de manera continua para dar respuesta acertada a los retos que hoy tiene la formación de los profesionales, en las que los directivos académicos tienen un papel protagónico durante el periodo formativo de los mismos. Para el cumplimiento de tales objetivos las universidades declaran su modelo educativo como alternativa para realizar sus actividades sustantivas y garantizar una formación profesional pertinente y humanista de sus egresados.

Las universidades para responder a tales fines declaran su Modelo Educativo, al establecer los preceptos que sustentan la formación profesional; erigiéndose desde la filosofía de la universidad humanista, vanguardista,

creativa, social, pluralista, transformadora e integral para lograr el mejoramiento de la pertinencia y calidad del proceso formativo.

Tiene como finalidad, precisar los fundamentos del proceso de formación profesional, distinguido por el humanismo y centrado en el sujeto que aprende haciendo, para potenciar el desarrollo de sus deberes, así como constituir el referente orientador para el desempeño de profesores e investigadores en la formación, la investigación y la vinculación con la sociedad, además establece pautas metodológicas para la confección de los diseños curriculares y la dirección de un proceso formativo en el que se eduque a través de la instrucción para formar un profesional humanista y emprendedor.

Para hacer realidad el modelo educativo, las acciones directivas deben estar encaminadas al perfeccionamiento de la gestión del mismo, para que responda a las demandas de la sociedad. En tal dirección se encuentran en la bibliografía consultada las reflexiones de Horruitiner (2006), relacionadas con el modelo educativo de la educación superior donde cobra suma importancia lo relacionado a la capacidad de la universidad para dar respuesta a las demandas del siglo XXI denominado; siglo del conocimiento, lo que se relaciona con las tendencias y desafíos que tienen las universidades actuales.

En tal sentido, el modelo educativo va dirigido a la formación integral de los profesionales, centrando el quehacer de la institución en la formación de los valores en los directivos académicos, los docentes y los estudiantes de forma más plena, dotándolos de cualidades de alto significado humano, capaces de poner sus conocimientos al servicio de la sociedad en lugar de utilizarlos solo para su beneficio personal. En criterio de Ortiz (2006), ello implica lograr un profesional creativo, independiente, preparado para asumir su autoformación durante toda la vida, que sea capaz de mantenerse actualizado para el trabajo en colectivo, en grupos multidisciplinarios, participando activamente en la construcción del conocimiento, las habilidades y valores sobre los nuevos escenarios tecnológicos que introducen cambios significativos en el quehacer universitario.

Los autores del presente trabajo consideran que el problema principal en la formación de los directivos académicos para gestionar el modelo educativo lo constituye la necesidad de cambio y el modo de pensar de ellos, de forma que asuman cabalmente tales conceptos y los incorporen de forma creadora en la trasformación de los diferentes procesos sustantivos universitarios mediante la dirección del modelo educativo institucional.

De acuerdo a Horruitiner (2008), se aprecia en la actualidad que las universidades requieren un cambio en relación al desempeño de los estudiantes, profesores y directivos académicos, y en general toda la comunidad universitaria. Hay ejemplos en América Latina y el mundo donde las universidades quedan muchas veces en desventaja dada la capacidad de dichas instituciones de no disponer de amplios recursos materiales y financieros para la formación de sus principales actores que conforman el modelo educativo institucional, el cual debe ser capaz de parecerse al tipo de universidad que necesita el contexto donde está, tomando en consideración que la definición de saberes, hacen de la investigación una meta de desarrollo, la cual está ausente generalmente de las políticas institucionales.

De acuerdo a lo planteado por González (2005), el punto de partida para identificar el papel y el lugar de las universidades en la actualidad y establecer el mejor modo posible de su modelo de formación, es necesario que el mismo se exprese en la propia misión de las universidades, para lo cual es necesaria la atención en aquellos aspectos esenciales para su caracterización.

En la actualidad se sustenta como núcleo de la misión de las universidades más modernas de forma general que el cometido de estos centros de altos estudios debe preservar, desarrollar y promover la cultura de la humanidad.

En tal sentido, para garantizar esta misión de las universidades es una condición indispensable en las mismas desarrollar un trabajo orgánico, liderado por sus directivos académicos. La misión debe orientarse a promover la cultura de su entorno mediante la concepción del modelo educativo para la trasformación de los profesionales en la actualidad.

Se comparte en este sentido, por los autores de este trabajo, que en las universidades es una necesidad inaplazable la elaboración del modelo educativo, estructurarlo con todos los aspectos que lo conforman y poner como centro del mismo la formación a los profesionales mediante la materialización de los tres procesos sustantivos, cuya integración permite dar respuesta plena a la misión institucional.

La necesidad de formar a un profesional en el contexto ecuatoriano, exige cada vez más buscar la integración de los procesos universitarios (formación, investigación y vinculación con la sociedad) para dar respuestas a las exigencias sociales del proyecto del Buen Vivir, el cual demanda formar a un profesional de forma integral que esté apropiado de los modos de actuación que caracterizan las competencias fundamentales de su desempeño profesional.

Esta demanda es una necesidad en la formación de los directivos académicos en todas las universidades en la época actual, los cuales precisan de una formación para responder con pertinencia y claridad a la misión de las universidades en su contexto, en la dirección del modelo educativo para lograr efectividad en la formación de los profesionales con pertinencia social y enfoque humanístico.

Al analizar el modelo educativo en las universidades es común que los diferentes autores como Horruitiner (2009), entre otros ubican al desempeño curricular para referirse al proceso que tiene lugar en las universidades. El currículo forma parte del modelo educativo para poder materializar el modelo pedagógico de formación, mediante el currículo se estructura y aplica el proceso de formación desde una perspectiva estructurada y organizada de acuerdo al modo de actuación de los profesionales y según el modelo educativo, ello constituye un reto en la actualidad ya que el proceso de educación mediante la instrucción debe materializar en lo fundamental los objetivos que declara el modelo educativo.

En tal sentido, en la formación de un directivo académico deben estar presente para la dirección del modelo educativo, competencias relacionadas con la preparación, diseño, ejecución, y evaluación curricular, lo cual exige la preparación en la institución de quienes van a elaborarlo de acuerdo a la misión y visión que tengan las universidades, eliminando la subjetividad de los profesores y directivos al concebir que la preparación de los programas respondan a un sistema de orden mayor que determinan su papel y lugar en el modelo educativo. Esta visión renovadora no ocurre lamentablemente en América Latina, pues todavía el directivo académico posee un espacio que con frecuencia, tiene poca relación con los aspectos esenciales de las carreras que forman parte de la universidad.

Esta situación relacionada con la práctica del currículo conlleva a la preparación de los directivos académicos para abordar una verdadera transformación curricular con una preparación pedagógica y didáctica, para las cuales no han sido preparados, lo que limita las mejores intenciones en la gestión de los directivos en el modelo educativo. En tal sentido, la gestión del proceso de formación de los directivos académicos según Alpízar (2008), plantea que es un reto actual contar con los recursos humanos adecuadamente preparados para asumir el desafío de la formación. Para ello, es necesaria la preparación de los directivos académicos con una apropiada formación en dirección. Estos autores comparten tal definición y la consideran pertinente para incorporar en la formación del directivo el estudio del modelo educativo y sus componentes para lograr una buena dirección institucional

universitaria, que tribute a su formación en las áreas del conocimiento científico y pedagógico.

Hoy la excelencia de las universidades demanda de un directivo que esté preparado para la gestión del modelo educativo el cual integra los profesores, los estudiantes, el currículo y la didáctica en que se sostiene el mismo, junto a la infraestructura que se desarrolla en el proceso universitario, ello exige un enfoque de sistema. Los autores de la presente investigación consideran necesario analizar el concepto de sistema para lograr este principio en el sistema de formación que necesitan los directivos para la gestión del modelo educativo y ello constituye uno de los fundamentos de la propuesta de formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo que defendemos.

En tal sentido, durante la definición de la propuesta de formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario hay que considerar desde el enfoque del sistema la relación de los componentes del modelo educativo e integrarlo como un todo de acuerdo a la estructura que adopte en el contexto, caracterizado por la interrelación de las exigencias internas y externas, y hay que considerarlo como un proceso continuo de mejora según las condiciones circundantes.

La propuesta de formación de los directivos académicos que se concibe para gestionar el modelo educativo debe ser valorada desde la integración de todos sus componentes para obtener el objetivo propuesto por este, como constructo esencial para alcanzar el encargo social universitario. Dicha integración debe expresarse en autonomía, introduciendo la propiedad de una propuesta abierta, participativa, proactiva que tenga en cuenta el contexto y a las necesidades de formación del directivo. Para fundamentar la propuesta de formación se deben concebir las leyes de la ciencia de la dirección como un proceso íntegro, complejo y concreto en cada una de sus etapas y la interrelación de las mismas, con una estructura jerárquica, con la base del principio de la teoría sistemática, las partes y el todo y su relación.

Se asume el criterio de Valle Lima (2010), al señalar que las cualidades que resultan de los componentes estarán dirigidas al logro de los objetivos que se persiguen. Los autores de este trabajo son del criterio que resulta imprescindible realizar un análisis teórico, metodológico de la propuesta de formación que necesitan los directivos académicos para la gestión del modelo educativo en cuanto a su funcionabilidad y al quehacer académico del directivo como un actor esencial o clave para la gestión universitaria.

Una alternativa que facilite la concreción subjetiva de los principales actores de la universidad al considerar las cualidades de directivos y subordinados, para ello se le da gran importancia a las interrelaciones y relaciones humanas en la propuesta, donde será una característica de la misma, la coordinación, la participación, la cooperación, la motivación, favoreciendo la cultura organizacional universitaria para lograr su pertinencia en el contexto. Este criterio práctico lo valida y lo hace funcional y adecuado a la estructura organizacional, la cual debe perfeccionarse mediante la concepción de la propuesta al incorporar en la gestión del directivo académico el estudio, dominio y ejecución del modelo educativo de cada institución.

Lo anterior conduce a los autores del presente trabajo a la construcción de los fundamentos que sustentan la formación de los directivos académicos universitarios para la gestión del modelo educativo, considerando que dichos fundamentos están relacionados con las leyes de la dirección y las leyes de la pedagogía con su expresión en la didáctica de la educación superior, para las acciones de concebir, ejecutar y controlar el modelo educativo institucional; se promueve que los directivos se vinculen en la comunidad universitaria y con su entorno, lo que propicia formar en estos de forma contextualizada la previsión y organización del proceso formativo universitario y de tal manera puedan dirigir este proceso científica y sistemáticamente coordinado de acuerdo a las necesidades sociales, y sus resultados se revierten en la mejora de la misión universitaria de manera permanente.

Es por ello que se comparte el criterio de que el enfoque de la propuesta de formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario constituye el fundamento de esta propuesta ya que posibilita la interrelación de todos los componentes del modelo educativo para su gestión como un todo, pues interrelaciona las partes y genera una cualidad integradora que posibilita a las universidades alcanzar una alternativa organizativa de acuerdo a su encargo social. Se fundamenta en el desarrollo y formación de los directivos, profesores y estudiantes como principales sujetos de la vida universitaria, tomando en consideración las relaciones interpersonales, institucionales, comunitaria, intereses, necesidades y la complejidad desde lo psicopedagógico de los miembros de la institución y los procesos que en ella se ejecutan con énfasis en la formación metodológica de los profesores.

Se sustenta además en criterio de los autores, la labor de dirección, esencialmente en el trabajo con los sujetos y es vital considerar las características individuales de estos. En ese sentido, desde lo pedagógico la propuesta involucra la aplicación estratégica de métodos y técnicas

de dirección como el diagnóstico y pronóstico científico, la planificación estratégica, la dirección por objetivos y la participación protagónica de los actores universitarios en la gestión del modelo educativo.

Es interesante considerar en estos fundamentos la formación de valores, el liderazgo participativo, la delegación de la autoridad, la reflexión y la negociación, la rendición de cuentas y la investigación educativa. La propuesta debe también ser dinámica, flexible y adaptativa para lograr un equilibrio entre las necesidades que exige el modelo educativo, los intereses de los directivos y la institución universitaria. Debe caracterizarse además la propuesta formativa por provocar en la universidad un trabajo abierto a la comunidad externa e interna, y sus directivos deben estar preparados para reproducir y transformar todas las experiencias de formación de acuerdo a las exigencias contextuales, por lo que la alternativa debe ser formada sobre la base de la complejidad para enfrentar las contingencias sin afectar lo estratégico de la actividad que se gestiona, y esta relación conlleva a una auto transformación del directivo, lo que es esencial en su formación.

Se cimienta asimismo en las condiciones organizativas necesarias para el proceso de aprender a ser directivos por lo que debe tener como base la dirección de sujetos como centro de su atención. Debe concebir en su organización y ejecución la participación protagónica del capital humano, y debe orientar sus acciones a consultas sistemáticas y de debate franco para lograr la cohesión del directivo con sus subordinados lo que demanda un estudio de los fundamentos de la comunicación educativa con orientación a un lenguaje coloquial y de consenso para tomar decisiones y proyectar soluciones a las contradicciones organizativas y metodológicas que caracterizan la gestión del modelo educativo.

La propuesta igualmente debe ser movilizadora, para que se formen directivos líderes con competencias, estratégicas y tácticas que demandan la gestión del modelo educativo. Debe sustentarse además en estas características distintivas de la institución para convertirse en una vía de contribución y consolidación a la cultura institucional, sobre la base de ideas, valores, principios, conceptos y creencias compartidas por los miembros de la comunidad universitaria.

Por lo tanto en criterio de los autores del presente trabajo, la propuesta de formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario debe asumir cuatro dimensiones básicas: la dimensión potencializadora, la educativa, la ejecutiva, la integradora. Estas dimensiones se identifican por su interrelación en la

que se plantean a su vez sus propias especificidades que deben tenerse en cuenta por los directivos académicos para gestionar el modelo educativo con pertinencia.

Estas dimensiones de la propuesta se realizan mediante las diferentes acciones de forma dialéctica, donde se interrelaciona la dirección del desarrollo y la formación de competencias para la gestión, lo que demanda del proceso de socialización de la alternativa formativa para su continuo perfeccionamiento o mejora siempre sustentada por actividades de la práctica universitaria.

La concepción con anterioridad descrita constituye los fundamentos de la propuesta formativa de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo. Tiene como características las necesidades de los directivos académicos para gestionar el modelo educativo, de una forma dinámica, proactiva, flexible, sobre la base de lograr un directivo movilizador de las potencialidades internas y externas de la comunidad universitaria, para dar respuestas a las contradicciones y a las condiciones emergentes o cotidianas y mantener la estabilidad prevista en el proceso de gestión.

Esta la propuesta fundamentada además por un conjunto de conocimientos y métodos para resolver los problemas de gestión de forma científica y sistemática. Para lo que se declara como objetivo de la misma; preparar teórica y metodológicamente a los directivos académicos con conocimientos, habilidades, valores, características personológicas y los fundamentos de los contextos sociales para lograr que el directivo pase de una gestión empírica y reactiva a una gestión proactiva y movilizadora en la gestión del modelo educativo, solucionando de forma adecuada las condiciones externas e internas de la comunidad universitaria en el contexto social que está encallada la Universidad. Este objetivo conlleva un sistema de acciones para concebir, ejecutar y controlar los componentes esenciales del modelo educativo universitario; en cada uno de estas acciones hay que estimular la preparación del directivo, esta problemática no resuelta aún, no tiene una solución tan simple para que en la formación se logre desde una concepción integrada las potencialidades educativas del directivo de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.

Al diagnosticar las necesidades aflora de acuerdo a la representación contextual y empírica de los directivos de la institución universitaria, que se precisa una propuesta de formación que propicie la apropiación de un saber de los marcos conceptuales que posibilite la búsqueda y construcción de fundamentaciones para los saberes prácticos, para justificar y analizar la práctica a través de capacidades para analizar y cuestionar las condiciones

internas y externas que limitan la gestión en la institución, y buscar estilos que solucionen los mismos.

Como una exigencia a considerar para la elaboración de la propuesta, los autores de la presente investigación destacan las condiciones organizativas de la institución donde se debe valorar entre las principales: la estructura organizacional funcional, el modelo educativo y la planeación estratégica de la universidad. Estas exigencias organizativas de la propuesta son esenciales en la formación de los directivos para conseguir con una intención educativa, la potencialización del desempeño para la gestión del modelo educativo en función de lograr:

- La elaboración de la misión y visión con participación de todos los actores académicos de la institución.
- Estimular el trabajo colaborativo y en equipos para elaborar el modelo educativo institucional.
- Crear el sistema de formación que materialice la filosofía de trabajo institucional sobre los ejes de contenido del modelo necesario para gestionar el modelo educativo.
- Facilitar los cambios e incentivos para promover el liderazgo de los directivos en el modelo educativo.
- Fomentar la comunicación entre todos los actores de la institución, así como lograr en el debate cooperativo, la empatía, flexibilidad, límites, paciencia, tolerancia, capacidad de negociación, compromiso y entrega elementos claves para la gestión del modelo educativo de manera exitosa.
- Facilitar los debates para lograr una cultura universitaria con disciplina, esfuerzo, responsabilidad en el desempeño de los directivos académicos y sus subordinados.

En tal sentido, los autores del trabajo comparten el criterio de que una propuesta de formación está integrada por un conjunto de elementos orientados a alcanzar la finalidad a través de la interacción de sus partes para fomentar el desempeño que necesita el directivo académico en formación. Por tanto, esta propuesta estará estructurada por acciones que contribuyan a la preparación continua de los directivos para enfrentar los retos que la gestión del modelo educativo le impone a estos, desde una visión más integradora y una mayor preparación cultural con sistematicidad en la auto preparación y el entrenamiento del directivo.

La formación que se propone está orientada a promover el pensamiento de cómo utilizar los conocimientos en la labor de gestión y entrenarlos para las potencialidades que exige el ámbito educativo en la labor de la dirección. Se toma como aspecto clave para la formación de las necesidades detectadas en los directivos el conocimiento y

el saber actuar con el modelo educativo de la institución, con la finalidad que el conjunto de acciones que se proponen a corto, mediano y largo plazo posibilite la preparación del directivo para concebir, ejecutar y controlar el modelo educativo.

La propuesta consta de cuatro etapas, entre las que existe una interrelación flexible, contextualizada y dinámica que movilice el pensamiento y la acción del directivo con conocimientos, habilidades y valores esenciales para alcanzar la finalidad del modelo educativo universitario. En la etapa I: se realiza el diagnóstico de la formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo. En la etapa II: se realiza la cooperación e intercambio entre los directivos para determinar la pertinencia de los contenidos a conformar según el diagnóstico. En la etapa III: se seleccionan los contenidos y su accionar metodológico con que se deben formar los directivos y en la etapa IV: se estructura la propuesta de evaluación del proceso de formación.

Para realizar la investigación según las etapas con anterioridad declaradas se agruparon los directivos en tres niveles, en el primero el rector y vicerrectores, en el segundo, los directivos académicos que tienen un carácter ejecutivo, director de investigación, director de vinculación con la colectividad, director académico y en el tercero los directivos de carreras, departamentos y profesores de asignaturas. Se determinaron las acciones formativas a corto, mediano y largo plazo, así como se establecieron derivado del diagnóstico realizado los contenidos teóricos y metodológicos de la formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo organizado en acciones de orden formativo para el corto, mediano y largo plazo.

Todo lo anterior se refuerza con la necesidad de estimular la auto preparación de los directivos académicos paralelo a las alternativas formativas diseñadas, así como la definición del eje de contenidos para cada una de las alternativas formativas derivado del diagnóstico de necesidades detectado mediante la aplicación de diferentes métodos del nivel teórico, del nivel empírico así como técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos y la elaboración del diagnóstico con sustento científico.

Todas las alternativas formativas diseñadas en la investigación tienen implícitamente contenidos los principios de responsabilidad, y deben organizarse en la planeación estratégica y en el cronograma de actividades con su tiempo en función de los objetivos propuestos. Es un proceso de mejora y sistematización que se flexibilizará y admite la ampliación de los contenidos y las formas con que se desarrollarán en la propuesta de formación para

los directivos académicos en la gestión del modelo educativo. La propuesta contribuye según la estructura diseñada por etapas y enmarcadas en alternativas formativas a corto, mediano y largo plazo a que los directivos académicos se preparen para el ejercicio de la dirección académica en función del modelo educativo en correspondencia con las exigencias de la sociedad a la universidad en los referido a la formación pertinente profesionalmente y con enfoque humanista de los profesionales que requiere la sociedad ecuatoriana en la actualidad.

## CONCLUSIONES

En la contemporaneidad la formación continua es un rasgo de la época para asumir los retos del desarrollo científico técnico y mejorar la formación de los profesionales tanto desde el punto de vista profesional como humanista. El modelo educativo constituye una plataforma programática estratégica de las universidades para garantizar mediante su eficaz gestión que egresen de estas instituciones profesionales altamente calificados y con formación humanística responsable que les permita responder a las exigencias de la sociedad de hoy a la educación.

Para hacer realidad tales propósitos los directivos académicos deben ser formados para gestionar el modelo educativo con pertinencia. En tal sentido, se propone y fundamenta una propuesta de formación de los directivos académicos para gestionar el modelo educativo. La misma se estructura por etapas y se definen los niveles en los que se organizan los directivos para su formación, así como los ejes temáticos de la formación para el corto, mediano y largo plazo.

Los métodos, técnicas y procedimientos aplicados durante la investigación permitieron caracterizar la formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo universitario, lo que permitió fundamentar y elaborar la propuesta de formación de los directivos académicos para la gestión del modelo educativo de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

Alpízar Fernández, R. (2004). *Modelo de Gestión para la Formación y Desarrollo de los Directivos Académicos de la Universidad de Cienfuegos*. La Habana: Universidad de La Habana.

Álvarez de Zayas, C. M. (1989). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana*. La Habana: ENPES.

- Delors, J. et al. (1996). *La educación encierra un tesoro*. (Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI). Madrid: Santillana.
- González, I. (2005). Una formación invertebrada: la de ser profesor (consideraciones sobre la “cuestión docente”). En Cabello, I., & De Vicente, F. J. (Eds.). *El profesorado y los retos del sistema educativo actual* (pp. 205-260). Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Harden, R. M., Crosby, J. R., Davis, M. H. & Friedman, M. (1999). Outcome based education from competency to meta-competency: a model for the specification of learning outcomes. *Medical Teacher*, 21 (6), pp. 546-552.
- Horruitiner Silva, P. (2006) El proceso de formación en la Universidad Cubana. *Revista Pedagogía Universitaria*. XI (3). Recuperado de <http://www.reduniv.edu.cu>
- Horruitiner Silva, P. (2008). La universidad latinoamericana en la época actual: Tendencias, retos y procesos innovadores. Recuperado de <http://www.reduniv.edu.cu>
- Horruitiner Silva, P. (2009). *La Universidad Cubana: el proceso de formación en la universidad cubana*. La Habana: Félix Varela.
- Ortiz Ocaña, A. (2006). Profesional creativo In. *Diccionario de Pedagogía*. Recuperado de <http://books.google.com.ec>
- Valle Lima, A. (2010). Algunos resultados científico pedagógicos. Vías para su obtención. La Habana: IPLAC.