

# **Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”**



## **Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río**

### **CONJUNTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA CONTINUIDAD DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE PREGRADO**

*en escenario prolongado de crisis*

**Diagnóstico DAFO y acciones por dimensión de gestión**

**Prof. Arturo Pulido Díaz**

Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular.

**30 de agosto de 2026**

## CÓMO USAR ESTE DOCUMENTO

---

Este es el documento analítico que fundamenta al resto del paquete de orientaciones del curso 2026-2027. Mientras el Documento Base, la Guía Ética de IA, la Guía para el Estudiante, las Orientaciones para los Colectivos Pedagógicos y las Orientaciones para Directivos dicen qué hacer, este documento explica el porqué: caracteriza, mediante un diagnóstico DAFO, la gestión del proceso de formación de pregrado en la UPR, y de ahí deriva el conjunto de acciones estratégicas organizado en las cuatro dimensiones de la gestión educativa universitaria.

Está organizado en seis partes: (I) introducción; (II) la relación entre gestión educativa universitaria, formación de pregrado y proceso de enseñanza-aprendizaje; (III) el diagnóstico DAFO por dimensión; (IV) el conjunto de acciones estratégicas derivado de ese diagnóstico; (V) las conclusiones; y (VI) las referencias bibliográficas.

## PARTE I. INTRODUCCIÓN

---

La gestión educativa universitaria constituye un proceso complejo que, según Pulido et al. (2023), se articula en cuatro dimensiones fundamentales: la *dimensión institucional*, que comprende las políticas, estructuras y normativas que regulan la educación superior; la *dimensión administrativa*, referida a la organización de los recursos humanos, financieros y materiales para el funcionamiento de la universidad; la *dimensión pedagógica*, centrada en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de los estudiantes; y la *dimensión territorial-comunitaria*, que expresa el vínculo de la universidad con el entorno social, económico y cultural en el que se inserta.

El proceso de formación de pregrado en la Educación Superior cubana se sustenta en el Plan de Estudios E, concebido desde un perfil amplio que permite a los egresados desempeñarse con responsabilidad y compromiso social, además de propiciar una educación para toda la vida (MES, 2016, 2025). Este plan, que reduce la duración de las carreras a cuatro años y flexibiliza el currículo mediante asignaturas optativas, responde a las prácticas internacionales que demandan profesionales de alta calificación en menor tiempo, con la posibilidad de completar su formación en la vida laboral a través de programas de maestría y doctorado (MES, 2016, 2025). La formación del profesional integra los componentes académico, laboral, investigativo y extensionista, los cuales deben articularse coherentemente para garantizar el logro del perfil del egresado.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, como núcleo del proceso formativo, requiere transformaciones cualitativas que potencien el protagonismo del estudiante, el desarrollo de habilidades para la autogestión del conocimiento y el empleo generalizado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La esencialidad de los contenidos emerge como premisa fundamental para el perfeccionamiento del modelo de formación de profesionales de perfil amplio, enfocada al logro de una mayor pertinencia del proceso de formación continua a las necesidades y demandas socioeconómicas actuales del desarrollo local sostenible y los sectores estratégicos del país y del territorio (Breijo, 2026).

El presente conjunto de acciones estratégicas constituye un resultado del proyecto de investigación *Gobernanza y gestión de procesos para el desarrollo sostenible, en la Universidad de Pinar del Río*, desarrollado por el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación (CECEPRI). Estas acciones tienen como *objetivo* orientar la gestión educativa universitaria para garantizar la continuidad y calidad del proceso de formación de pregrado en escenarios de crisis energética prolongada, a partir de la esencialidad de los contenidos, la flexibilidad curricular y el protagonismo estudiantil.

## PARTE II. RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA, FORMACIÓN DE PREGRADO Y PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

---

La gestión educativa universitaria, el proceso de formación de pregrado y el proceso de enseñanza-aprendizaje constituyen tres niveles interdependientes que se articulan sistémicamente para garantizar la formación integral del profesional. Desde la perspectiva de Pulido et al. (2023), esta relación se expresa a través de las cuatro dimensiones de la gestión educativa universitaria.

La **dimensión institucional** de la gestión educativa universitaria define las políticas académicas y los marcos normativos que regulan el proceso formativo. En este nivel, se diseñan los planes de estudio, se establecen los criterios de calidad y se definen las estrategias institucionales para el perfeccionamiento continuo del modelo de formación. El Plan de Estudios E, con su enfoque de perfil amplio, exige una gestión institucional que garantice la determinación adecuada de objetivos y contenidos realmente necesarios para la formación del profesional (MES, 2016, 2025). La esencialidad de los contenidos se convierte así en un principio rector que orienta la selección de aquellos saberes fundamentales que no pueden ser sacrificados en ningún escenario.

La **dimensión administrativa** asegura las condiciones materiales, financieras y tecnológicas para el desarrollo del proceso formativo. En el contexto actual de crisis energética prolongada, esta dimensión adquiere especial relevancia, pues debe garantizar el acceso a la electricidad, la conectividad, los dispositivos tecnológicos y los materiales didácticos necesarios para la continuidad del aprendizaje. La gestión administrativa debe ser flexible y creativa para aprovechar los recursos disponibles en el territorio y establecer alianzas con entidades locales.

La **dimensión pedagógica** constituye el corazón del proceso formativo, donde se concreta la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este nivel, se articulan los componentes académico, laboral, investigativo y extensionista de la formación del profesional. La dimensión pedagógica debe potenciar el tiempo de autopreparación del estudiante, la integración de enfoques intra-, inter- y transdisciplinarios, y el empleo de las TIC como herramienta para la apropiación del contenido (MES, 2016, 2025). La evaluación, en su carácter cualitativo y formativo, debe integrarse al proceso pedagógico como mecanismo de retroalimentación y desarrollo.

La **dimensión territorial-comunitaria** expresa el vínculo de la universidad con el entorno social, económico y cultural. En el contexto del Plan E, esta dimensión se concreta en la articulación de la formación con los problemas profesionales del eslabón de base de la carrera, el desarrollo local sostenible y los sectores estratégicos del país y del territorio. La formación en escenarios descentralizados, con el protagonismo de las entidades laborales y comunitarias, constituye una oportunidad para fortalecer la pertinencia social de la formación.

La relación entre los tres niveles se expresa en una lógica de coherencia descendente y ascendente: las decisiones de gestión institucional crean las condiciones para el proceso formativo, la gestión administrativa asegura los recursos, la dimensión pedagógica dirige la enseñanza-aprendizaje, y la dimensión territorial-comunitaria vincula la formación con la práctica social. Las experiencias del aula retroalimentan a todas las dimensiones de la gestión educativa universitaria.

## PARTE III. DIAGNÓSTICO DAFO POR DIMENSIÓN

---

A continuación se presenta una *caracterización* de la gestión del proceso de formación de pregrado en la Universidad de Pinar del Río, mediante una matriz DAFO, a partir del análisis de documentos estratégicos elaborados por el CECEPRI (CECEPRI, 2026a, CECEPRI 2026b, CECEPRI, 2026c; UPR, 2026) y las concepciones sobre gestión educativa universitaria de Pulido et al. (2023).

### Cómo leer esta matriz

Las debilidades y amenazas (D-A) orientan la estrategia de supervivencia (o defensiva): acciones que reducen el impacto de las amenazas externas apoyándose en las fortalezas internas, para minimizar riesgos y proteger a la institución. Las fortalezas y oportunidades (F-O) orientan la estrategia ofensiva (o de crecimiento): acciones que explotan al máximo las oportunidades del entorno utilizando las fortalezas internas. Es la combinación más ideal y positiva.

## Dimensión institucional

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente aprovechamiento de la flexibilidad de los planes de estudio por escasa cultura institucional.</li> <li>• Limitada preparación de los profesores principales de año y líderes pedagógicos para las adecuaciones curriculares.</li> <li>• Determinación inadecuada de objetivos y contenidos en algunas carreras.</li> </ul>         | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis energética prolongada que afecta la infraestructura tecnológica.</li> <li>• Disminución de la matrícula por situación demográfica.</li> <li>• Necesidad de los estudiantes de trabajar para ayudar a sus familias.</li> </ul>                                                                         |
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia acumulada durante la COVID-19 en estrategias de continuidad formativa.</li> <li>• Existencia de la plataforma Moodle como espacio para la sostenibilidad.</li> <li>• RedUniv que permite el enlace con redes de alcance nacional.</li> <li>• Documentos estratégicos elaborados por el CECEPRI para la gestión en crisis.</li> </ul> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de las buenas prácticas implementadas durante la COVID-19.</li> <li>• Potencial pedagógico del claustro universitario.</li> <li>• Experiencia en el empleo de las TIC en el proceso formativo.</li> <li>• Mayor pertinencia de las carreras a las necesidades del territorio.</li> </ul> |

## Dimensión administrativa

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades en la coordinación entre sedes centrales y CUM en escenarios descentralizados.</li> <li>• Limitada disponibilidad de recursos materiales para el aseguramiento del proceso.</li> <li>• Insuficiente aprovechamiento de las posibilidades tecnológicas existentes.</li> </ul> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectividad intermitente que limita la comunicación y el acceso a plataformas.</li> <li>• Escasez de recursos financieros para la adquisición de equipos y materiales.</li> <li>• Desigualdad en el acceso a dispositivos y conectividad entre estudiantes.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FORTALEZAS

- Despegue en el desarrollo de la informatización de la UPR.
- Existencia de la plataforma Moodle como principal espacio para la sostenibilidad de la formación.
- Experiencia en el empleo de las TIC en el proceso formativo.
- Posibilidad de establecer alianzas con entidades territoriales.

### OPORTUNIDADES

- Potenciar las TIC como alternativa de sostenibilidad de la formación del profesional.
- Establecer acuerdos con Joven Club, mipymes, centros laborales y bibliotecas municipales.
- Gestionar espacios físicos alternativos para clases presenciales.
- Aprovechar el rol de las entidades laborales en la formación del profesional.

## Dimensión pedagógica

### DEBILIDADES

- Predominio de modelos tradicionales centrados en la cobertura de contenidos.
- Insuficiente desarrollo de habilidades para la autogestión del aprendizaje.
- Limitado empleo de estrategias metacognitivas y evaluación formativa.
- Insuficiente integración de los componentes académico, laboral, investigativo y extensionista.

### AMENAZAS

- Interrupciones energéticas que afectan la continuidad del estudio.
- Riesgo de abandono por condiciones adversas y estrés crónico.
- Dificultades para mantener el vínculo educativo en condiciones de baja conectividad.

### FORTALEZAS

- Plan de Estudios E con enfoque de perfil amplio y flexibilidad curricular.
- Concepción de esencialidad de los contenidos como principio rector.
- Integración de la práctica laboral como mínimo del 15 % del total de horas.
- Reducción de la carrera a cuatro años acorde con prácticas internacionales.

### OPORTUNIDADES

- Potenciación del protagonismo del estudiante y la autogestión.
- Articulación con los problemas profesionales del eslabón de base.
- Desarrollo de la formación híbrida (presencial y semipresencial).
- Incorporación de la metacognición como estrategia de aprendizaje.
- Empleo de múltiples formatos para la presentación de contenidos.

## Dimensión territorial-comunitaria

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente vínculo con los organismos empleadores para la definición del eslabón de base.</li> <li>• Limitada articulación de las actividades académicas con las necesidades del territorio.</li> <li>• Escaso aprovechamiento de los recursos comunitarios para la formación.</li> </ul>     | <b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconexión entre la formación universitaria y las demandas del desarrollo local.</li> <li>• Pérdida de oportunidades para la inserción laboral de los estudiantes.</li> <li>• Debilitamiento del compromiso social de la universidad.</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de universidad moderna, humanista, integrada a la sociedad.</li> <li>• Experiencia de la universalización en Pinar del Río.</li> <li>• Nivel de acceso a la educación como derecho humano.</li> <li>• Presencia de la universidad en todos los municipios a través de los CUM.</li> </ul> | <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización territorial como nueva arquitectura organizativa.</li> <li>• Aprovechamiento de las entidades laborales como escenarios formativos.</li> <li>• Intercambio con egresados, tutores, maestrantes y profesionales de la comunidad.</li> <li>• Vinculación con los sectores estratégicos del país y del territorio para el desarrollo local sostenible.</li> </ul> |

## PARTE IV. CONJUNTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

A partir del diagnóstico realizado y de los fundamentos teórico-metodológicos contenidos en los documentos del CECEPRI (CECEPRI, 2026a, CECEPRI 2026b, CECEPRI, 2026c; UPR, 2026), se propone un *conjunto de acciones estratégicas para gestionar la formación de pregrado en escenario prolongado de crisis, en la Universidad de Pinar del Río*, organizadas según las cuatro dimensiones de la gestión educativa universitaria propuestas por Pulido et al. (2023): un sistema planificado y flexible de intervenciones directivas, pedagógicas y organizativas, orientado a garantizar la continuidad, calidad y pertinencia del proceso de formación integral de los estudiantes de nivel superior.

Las acciones del conjunto se articulan a partir del diagnóstico DAFO del contexto universitario y territorial, y se ejecutan mediante la descentralización de la docencia, la flexibilización curricular, el fortalecimiento del vínculo con el sector productivo y social, y el uso racional de los recursos humanos y materiales disponibles. Su propósito final es asegurar la graduación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo socioeconómico de Pinar del Río y del país, incluso en escenarios de crisis o limitaciones.

El conjunto contiene acciones ofensivas (F-O) y acciones de supervivencia (D-A), para contextualizar al escenario prolongado de crisis la continuidad de la formación de pregrado en la Universidad de Pinar del Río.

### 1. Dimensión institucional: políticas, estructuras y normativas

#### **Acción 1.1. Fortalecer el colectivo de año académico como núcleo estratégico de gestión del proceso formativo.**

- Seleccionar al profesor principal del año con alta calificación pedagógico-didáctica y reconocimiento del colectivo.

- Designar profesores guías con experiencia en orientación y seguimiento formativo.
- Garantizar la participación de tutores, representantes de la FEU y la UJC como actores activos.
- Establecer un canal claro de comunicación (WhatsApp/Telegram, correo, reuniones presenciales) con horarios fijos de revisión para evitar la desarticulación del proceso formativo.
- El colectivo de año debe funcionar como espacio de toma de decisiones curriculares y de seguimiento integral a la formación de los estudiantes.

### **Acción 1.2. Rediseñar la estrategia educativa del año académico desde la esencialidad de los contenidos.**

- Actualizar el diagnóstico integral de estudiantes y profesores considerando las nuevas condiciones de formación (dispositivos disponibles, conectividad en el territorio, situación familiar, recursos energéticos).
- Revisar los objetivos formativos del año y precisar las invariantes de formación irrenunciables (conocimientos, habilidades y valores). Integrar las actividades académicas, laborales, investigativas y extensionistas en los nuevos escenarios territoriales. Incorporar explícitamente el desarrollo de la autonomía y la autogestión como objetivos transversales del año.

### **Acción 1.3. Establecer normas y procedimientos claros para la flexibilidad curricular y evaluativa en contextos de crisis.**

- Definir a nivel institucional los criterios para la adecuación curricular en situaciones de crisis.
- Establecer procedimientos ágiles para la aprobación de ajustes curriculares y evaluativos.
- Crear mecanismos de registro y seguimiento de las adecuaciones realizadas para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Asegurar que los criterios de flexibilidad sean comunicados claramente a todos los actores del proceso formativo.

## **2. Dimensión administrativa: organización de recursos humanos, financieros y materiales**

### **Acción 2.1. Garantizar el aseguramiento técnico-material del proceso formativo en condiciones descentralizadas.**

- Mapear los recursos tecnológicos disponibles en el territorio (Joven Club, mipymes, centros laborales, bibliotecas municipales).
- Establecer acuerdos formales o informales para el acceso a electricidad, impresión y conectividad.
- Gestionar espacios físicos alternativos para clases presenciales cuando haya electricidad disponible.
- Documentar los acuerdos de coordinación para respaldar la gestión del proceso formativo. Informar a la dirección de la carrera y la UPR sobre las condiciones del territorio y las necesidades no cubiertas.

### **Acción 2.2. Preparar al profesorado para la gestión del proceso en escenarios de crisis.**

- Desarrollar programas de capacitación para los profesores principales de año, líderes pedagógicos y personal de apoyo.
- Fortalecer las competencias para el diseño de guías de estudio, la orientación del aprendizaje autónomo, el uso de plataformas virtuales y la evaluación formativa.

- Facilitar espacios de intercambio entre pares donde compartir soluciones prácticas y experiencias exitosas.
- Reconocer formalmente el esfuerzo extra que implica enseñar en condiciones de crisis.

### **Acción 2.3. Optimizar la plataforma Moodle como principal espacio para la sostenibilidad de la formación profesional.**

- Preparar paquetes de materiales descargables por unidad didáctica que el estudiante pueda obtener en un solo momento cuando tenga conectividad.
- Asegurar que los materiales estén disponibles en formatos ligeros (PDF optimizado, MP3, JPG comprimido, TXT).
- Establecer canales de comunicación complementarios (WhatsApp/Telegram) para situaciones de baja conectividad.
- Garantizar el registro de la actividad de los estudiantes en la plataforma para el seguimiento del proceso.

## **3. Dimensión pedagógica: dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje y formación integral**

### **Acción 3.1. Determinar la esencialidad de los contenidos por carrera, año y asignatura.**

- Identificar los conocimientos, habilidades, valores y actitudes realmente imprescindibles para cada año académico.
- Precisar los conceptos que se introducen, retoman y sistematizan.
- Reducir la carga de contenidos a lo esencial, distinguiendo entre contenidos irrenunciables (invariantes de contenido) y complementarios o de profundización opcional.
- Asegurar que cada disciplina/asignatura mantenga la unidad de la lógica de la ciencia y la lógica de la profesión.
- Integrar en el contenido de las disciplinas/asignaturas aquellos propósitos que se derivan del modelo del profesional.

### **Acción 3.2. Estructurar el contenido por unidades didácticas autocontenidas y diseñar tareas de aprendizaje integradoras.**

- Organizar el contenido en unidades didácticas con objetivos claros y alcanzables en el contexto actual.
- Cada unidad debe entregarse como un paquete autocontenido que el estudiante pueda descargar de una vez cuando tenga conectividad y electricidad.
- Priorizar actividades asíncronas que puedan realizarse en papel, sin conexión permanente: lectura focalizada, mapas conceptuales, resúmenes escritos, ejercicios prácticos, grabaciones de audio cortas, y proyectos escalonados vinculados al contexto territorial.
- Asumir los problemas profesionales como eje transversal del proceso de formación continua, diseñando tareas que exijan al estudiante la identificación de errores, el control valorativo de la actividad y la reflexión metacognitiva.

### **Acción 3.3. Construir la guía de estudio como instrumento central del aprendizaje autónomo.**

- Elaborar una guía de estudio por cada asignatura que contenga: presentación y objetivos, contenidos esenciales estructurados por unidades, orientaciones metodológicas generales y específicas, actividades de aprendizaje con indicaciones claras, sistema de evaluación con rúbricas anticipadas, materiales didácticos organizados por tipo y formato accesible, cronograma realista, y presentación del equipo docente con vías de contacto.

- Asegurar que la guía esté disponible en formato PDF optimizado (máximo 5 MB) y pueda descargarse completamente en una sola sesión.

#### **Acción 3.4. Potenciar la comunicación pedagógica como vínculo humano y afectivo.**

- Establecer canales claros de comunicación y horarios de disponibilidad.
- Circular planes de trabajo semanales o quincenales ajustados a la dinámica cambiante.
- Enviar cápsulas semanales de orientación (audio corto de máximo 5 minutos) con los objetivos de la semana y mensajes motivadores.
- Generar espacios breves de contacto humano: preguntas sobre cómo están, reconocimiento del esfuerzo.
- Dar retroalimentación colectiva con los errores más frecuentes y cómo corregirlos, compartida como recurso descargable.
- Nunca asumir que el silencio de un estudiante es desinterés: puede ser falta de electricidad, de datos, o de dispositivo cargado.

#### **Acción 3.5. Transformar la evaluación hacia un enfoque formativo y justo.**

- Evaluar el proceso, no solo el producto final.
- Ofrecer múltiples formas de demostrar el aprendizaje: ensayos, audios explicativos, mapas conceptuales dibujados, proyectos prácticos, resolución de problemas en papel.
- Incorporar la autoevaluación y la coevaluación como herramientas formativas.
- Usar rúbricas claras y anticipadas.
- Establecer una 'ventana única de envío' para que el estudiante pueda acumular trabajos y subirlos en un solo momento cuando tenga conexión estable.
- Revisar los tipos de evaluación en coordinación con el colectivo de año.

#### **Acción 3.6. Orientar al estudiante en la construcción de su portafolio de aprendizaje.**

- Proporcionar instrucciones claras sobre qué incluir en el portafolio: presentación personal y punto de partida, evidencias del aprendizaje por unidades didácticas, reflexiones de aprendizaje (metacognición), evidencias de trabajo colaborativo, conexión con la práctica profesional, y autoevaluación final y cierre.
- Establecer criterios de evaluación del portafolio: contenido, calidad del aprendizaje, reflexión metacognitiva, coherencia y organización, y conexión con la práctica profesional.
- El portafolio sirve como evidencia del proceso formativo, herramienta de organización y autorregulación, e insumo para valorar el cumplimiento de los objetivos formativos.

### **4. Dimensión territorial-comunitaria: vínculo con el entorno social, económico y cultural**

#### **Acción 4.1. Establecer coordinaciones con entidades del territorio para la formación descentralizada.**

- Mapear las entidades laborales, organismos, mipymes y centros comunitarios del territorio donde residen los estudiantes.
- Establecer acuerdos para la realización de las prácticas laborales e investigativas en el territorio.
- Articular el proceso laboral-investigativo con las entidades del territorio donde residen los estudiantes.
- Aprovechar tutores y profesores de los CUM cercanos al lugar de residencia como apoyo personalizado.

- Identificar egresados, profesores jubilados y profesionales locales que puedan apoyar el proceso formativo.

#### **Acción 4.2. Articular los problemas profesionales del eslabón de base con la formación en el territorio.**

- Definir los problemas generales y frecuentes de la profesión en el eslabón de base como ejes articuladores de la formación.
- Diseñar tareas de aprendizaje que conecten los contenidos académicos con los problemas reales del territorio y la comunidad.
- Vincular las actividades de extensión universitaria con las necesidades del desarrollo local.
- Documentar las experiencias de formación en el territorio para retroalimentar el diseño curricular y las estrategias pedagógicas.

#### **Acción 4.3. Potenciar el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares en el territorio.**

- Crear grupos de estudio entre estudiantes organizados por zona geográfica o por disponibilidad de recursos.
- Utilizar los monitores estudiantiles como aliados estratégicos para el acompañamiento entre pares.
- Promover el intercambio con egresados, maestrantes y profesionales de la comunidad como recurso pedagógico del entorno.
- Fomentar la participación en proyectos comunitarios que articulen la formación académica con el desarrollo local.
- Asegurar que las actividades colaborativas incluyan reflexiones sobre el aporte a la solución de problemas profesionales y comunitarios.

#### **Acción 4.4. Acompañar el bienestar integral de estudiantes y docentes desde el territorio.**

- Incluir en las reuniones del colectivo un momento explícito para valorar el estado emocional y las condiciones de vida de los estudiantes.
- Identificar estudiantes con situaciones de especial vulnerabilidad y activar redes de apoyo locales.
- Reconocer formalmente el esfuerzo extra que implica enseñar y estudiar en condiciones de crisis.
- Facilitar espacios de intercambio entre docentes y estudiantes para compartir soluciones prácticas y desahogo emocional.
- Ser cuidadosos con el lenguaje normativo: exigir con empatía, no con dureza. El cuidado es una condición pedagógica, no un lujo.

## **PARTE V. CONCLUSIONES**

---

1. La gestión educativa universitaria en contextos de crisis exige una actuación articulada en sus cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y territorial-comunitaria. La coherencia entre estas dimensiones es condición necesaria para garantizar la continuidad y calidad del proceso formativo en escenarios adversos. La dimensión institucional establece las políticas y normativas; la administrativa asegura los recursos; la pedagógica dirige el proceso de enseñanza-aprendizaje; y la territorial-comunitaria vincula la formación con el entorno social y productivo.

- 2.** La esencialidad de los contenidos emerge como principio rector del diseño curricular en escenarios de crisis. La selección de aquellos conocimientos, habilidades y valores que son realmente imprescindibles para la formación del profesional de perfil amplio permite concentrar los esfuerzos en lo fundamental y evitar la dispersión que genera ansiedad y aprendizaje superficial. Las invariantes de contenido deben ser determinadas colectivamente por cada colectivo de año en función de los problemas profesionales del eslabón de base.
- 3.** El colectivo de año académico constituye el eslabón estratégico de gestión que articula las cuatro dimensiones de la gestión educativa universitaria. Su funcionamiento sistemático, con la participación de todos los actores clave (profesor principal, profesores guías, tutores, representantes estudiantiles), es condición necesaria para la coherencia del proceso formativo en condiciones descentralizadas y de recursos limitados.
- 4.** La transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje hacia el aprendizaje autónomo y la autogestión no es una opción sino una necesidad. El estudiante debe aprender explícitamente a gestionar su tiempo, sus recursos y su aprendizaje sin depender de conectividad constante, desarrollando competencias metacognitivas que le permitan regular su propio proceso. La Guía de Estudio y el portafolio de aprendizaje se convierten en instrumentos centrales para el desarrollo de estas competencias.
- 5.** La dimensión territorial-comunitaria adquiere una relevancia estratégica en el contexto de crisis energética prolongada. La formación descentralizada, articulada con las entidades del territorio y los problemas del desarrollo local, constituye una oportunidad para fortalecer la pertinencia social de la formación y desarrollar en los estudiantes un profundo compromiso con su comunidad.
- 6.** El vínculo humano y la dimensión afectiva constituyen la base del aprendizaje en situaciones de estrés crónico. Un ambiente de apoyo, comunicación empática y disposición auténtica a escuchar reduce la amenaza y permite que el cerebro acceda a funciones cognitivas superiores. El cuidado es una condición pedagógica, no un lujo, y debe ser una preocupación explícita en todas las dimensiones de la gestión educativa universitaria.

## PARTE VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Breijo Worosz, T. (2026). *En torno a la esencialidad de los contenidos: un posible cómo*. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río, Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río -CECEPRI-. (2026a). Documento orientador para docentes y colectivos de año académico: Estrategia pedagógica de las asignaturas en escenario prolongado de crisis. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río -CECEPRI-. (2026b). *Estrategia pedagógica para implementar en un escenario prolongado de crisis*. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río -CECEPRI-. (2026c). *Plantilla de Guía de Estudio*. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

MES (2016). Documento base para el diseño de los planes de estudio E. La Habana: Ministerio de Educación Superior. <https://docplayer.es/96717918-Documento-base-para-el-diseno-de-los-planes-de-estudio-e.html>

MES. (2025). *Documento base para el perfeccionamiento de los planes de estudio E*. Ministerio de Educación Superior. [https://uva.uart.edu.cu/pluginfile.php/10911/mod\\_resource/content/1/Doc.%20Base%20Perfeccionamiento%20Plan%20E\\_FINAL.pdf](https://uva.uart.edu.cu/pluginfile.php/10911/mod_resource/content/1/Doc.%20Base%20Perfeccionamiento%20Plan%20E_FINAL.pdf)

Pulido Díaz, A., Pérez Viñas, V. M., Bravo Salvador, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *Revista Mendive*, 21(1) e3012. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3012>

Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” -UPR-. (2026). *Documentos estratégicos para la continuidad de la formación en escenarios de crisis*. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación de Pinar del Río.