

## Sistema de superación integral de la comunidad universitaria. Caso Cujae

### System of integral training of the university community. Case Cujae

**Alicia Alonso Becerra<sup>1</sup>, Anaisa Hernández González<sup>2</sup>, Ester Michelena Rodríguez<sup>3</sup>, Eugenio Carlos Rodríguez<sup>4</sup>, Aurora Fernández González<sup>5</sup>**

<sup>1,4</sup>Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, La Habana, Cuba

<sup>5</sup>Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba

Correo electrónico: [alonso@tesla.cujae.edu.cu](mailto:alonso@tesla.cujae.edu.cu)

Este documento posee una licencia Creative Commons Reconocimiento/No Comercial 4.0 Internacional



Recibido: 5 de septiembre de 2017 Aprobado: 14 de noviembre de 2017

#### Resumen

La formación integral de los estudiantes en las universidades se alcanza con un trabajo consciente de sus trabajadores, ejecutando acciones que tributen a esta meta. En este sentido este trabajo aborda cómo la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, ha planificado la capacitación y desarrollo integral de la comunidad universitaria para garantizar su formación continua y prepararla para esta misión. Se presenta el sistema diseñado para los cuadros, los trabajadores docentes y los trabajadores no docentes y algunas acciones realizadas en su implementación.

Palabras claves: capacitación, desarrollo, universidad, formación continua

#### Abstract

This The integral formation of the students in the universities is reached with a work aware of its workers executing actions that pay to this goal. In this sense this work approaches how the Technological University of Havana José Antonio Echeverría Cujae has planned the training and integral development of the university community for you guarantee its continuous formation and to prepare them for this mission. The system is presented designed for the directive, the educational workers and the non educational workers and some actions carried out in its implementation.

Key words: training, development, university, continuous formation

## INTRODUCCIÓN

En el contexto cubano actual, las organizaciones cubanas se encuentran en un período de transformación de suma importancia para el país en su empeño de salir adelante económicamente, en la búsqueda de su eficacia y eficiencia, en el logro de la productividad deseada, en la mejora de la gestión e innovación tecnológica; por tales motivos es indispensable la capacitación de los trabajadores, lo que representa una de las mejores inversiones de capital humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Dentro del proceso de actualización del Modelo Económico Cubano, en el contexto actual, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución referido a la capacitación, el lineamiento número 138, expresa la importancia que encierra “prestar mayor atención a la formación y capacitación continua al personal técnico y calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales”. En el número 153 se destaca: “Definir que las condiciones que se creen para que los trabajadores puedan estudiar son bajo el principio de que debe ser a cuenta del tiempo libre del trabajador y a partir de su esfuerzo personal, excepto los casos de especial interés estatal”, lo que permitirá contar con trabajadores competentes, capaces de alcanzar un desempeño laboral superior, en función de cumplir con la misión y visión trazadas por la empresa.

En la Gestión de los Recursos Humanos una de las estrategias consiste en desarrollar el proceso de capacitación, el cual permite establecer un diagnóstico de los problemas y desafíos a enfrentar ante los cambios actuales, además se favorece la idoneidad demostrada y las competencias laborales en función de los objetivos y las estrategias trazadas.

Las universidades son centros de formación de valores donde el ejemplo, la ética personal y la idoneidad de los trabajadores, docentes y no docentes, son decisivos para fortalecer la formación integral de los estudiantes.

Diferentes autores se han referido a la responsabilidad social que tienen las universidades. En [1] se hace referencia al compromiso que tienen de cumplir su misión con altos estándares de calidad y de que la sociedad se sienta beneficiada por los aportes que realiza a su desarrollo.

La Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría ubicada en la Ciudad Universitaria José Antonio Echeverría, Cujae, es una universidad tecnológica en la que se forman ingenieros y arquitectos.

El Proyecto Estratégico de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros (Caja) está estructurado sobre la base de la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, las Estrategias Maestras, que recogen las estrategias específicas y las acciones que deben desarrollarse, y las Áreas de Resultados Claves (ARC), donde se definen los indicadores y las metas que deben medir el logro de los resultados a alcanzar para cumplir con los objetivos trazados en un período determinado [2].

El principio en que está fundamentada la ejecución de estas acciones es que cada uno de los actores y participantes en las mismas se preparen para “hacer bien todo lo que corresponde”, lo que es una premisa de cualquiera cosa que se haga, una garantía de que los resultados que se obtengan se corresponderán con las metas planificadas y de que la “influencia” que se ejerce en el entorno inmediato y mediato será positiva para tener el efecto esperado en la formación de los valores que se quieren lograr en la sociedad.

Para garantizar la sostenibilidad, preservación y desarrollo del sistema social cubano es imprescindible trabajar con orden, disciplina y exigencia en el cumplimiento de las funciones asignadas garantizando la eficiencia y la calidad, lo que constituye la mejor manera de transformar la labor educativa que se desarrolla con los jóvenes, acrecentando su participación consciente, protagónica y transformadora de la sociedad, logrando su contribución real y efectiva en la ejecución de proyectos que rindan frutos concretos para el desarrollo del país; esto solo es posible con la preparación integral de la comunidad universitaria.

La superación es la vía más eficaz de alcanzar que cada una de las partes que interactúan en el cumplimiento de la misión de la universidad tengan la idoneidad requerida para que desempeñen sus funciones con eficiencia y calidad; el sistema de superación que se establezca debe responder a estas exigencias, comenzando con los cuadros que tienen la responsabilidad de garantizar y participar activamente en la superación de profesores y trabajadores, como las partes involucradas directamente en el trabajo político-ideológico con los estudiantes, responsables, en primera instancia, de lograr una influencia positiva en la formación de valores.

En el país, está en vigor la Ley 116 del Código del Trabajo [3] que establece la obligatoriedad de todas las entidades laborales de garantizar la capacidad y desarrollo de los trabajadores. En este trabajo se asumen las definiciones de Capacitación y Desarrollo de la Resolución 29/2006 [4], entendiendo por Capacitación, el conjunto de acciones dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las

funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados, y por Desarrollo el proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar un desempeño laboral superior que le permita asumir los cambios y transformaciones que se produce en la entidad.

El modelo cubano de gestión integrada de capital humano es el resultado de una investigación realizada para responder a la necesidad de disponer de referentes teóricos concernientes con las realidades, necesidades y proyecciones de Cuba y de contar con una guía para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema. Cuenta con un sistema de normas cubanas con nueve módulos: competencia laboral, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol [5].

En [6] se presenta un análisis de este modelo a partir de la conexión entre los módulos que lo componen, especificadas estas conexiones como relaciones de entrada (aquellas en que el elemento es afectado por los otros componentes del sistema), de salida (las que condicionan el resto) y las bidireccionales (donde la influencia directa es recíproca). Como resultado se concluye que el módulo de Capacitación y Desarrollo es el que tiene mayor cantidad de relaciones de entrada y menos de salida, interpretándose como un proceso de elevada afectación producto de los cambios en el sistema.

La preparación y superación de cuadros responde a una estrategia nacional del año 2010. Tiene como objetivo elevar y consolidar la preparación y superación de los cuadros para el cabal desempeño de sus funciones, fortalezcan su liderazgo y autoridad para cumplir la política del Partido y el Gobierno.

Para lograr la articulación de esta estrategia y la capacitación, en [7] se declaran los principios siguientes: vinculación de la capacitación a los objetivos estratégicos de las organizaciones, centrada en las necesidades desde la sociedad, hasta el trabajador, la capacitación es parte del sistema organizacional, por lo que su finalidad debe estar orientada a ello, y la medición del impacto de la capacitación vinculada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este trabajo se presenta el diseño del sistema de capacitación y desarrollo integral que se empleó para poder satisfacer las metas de la universidad expresadas en su proyecto estratégico para el período 2013-2016. En su concepción se dividió el trabajo teniendo en cuenta tres grupos de trabajadores: los cuadros, los docentes y los no docentes. Se incluyen algunos ejemplos sobre las acciones de implementación que ya se han ejecutado. Se hace especial énfasis en los docentes, por desempeñar el rol principal en la formación integral de los estudiantes.

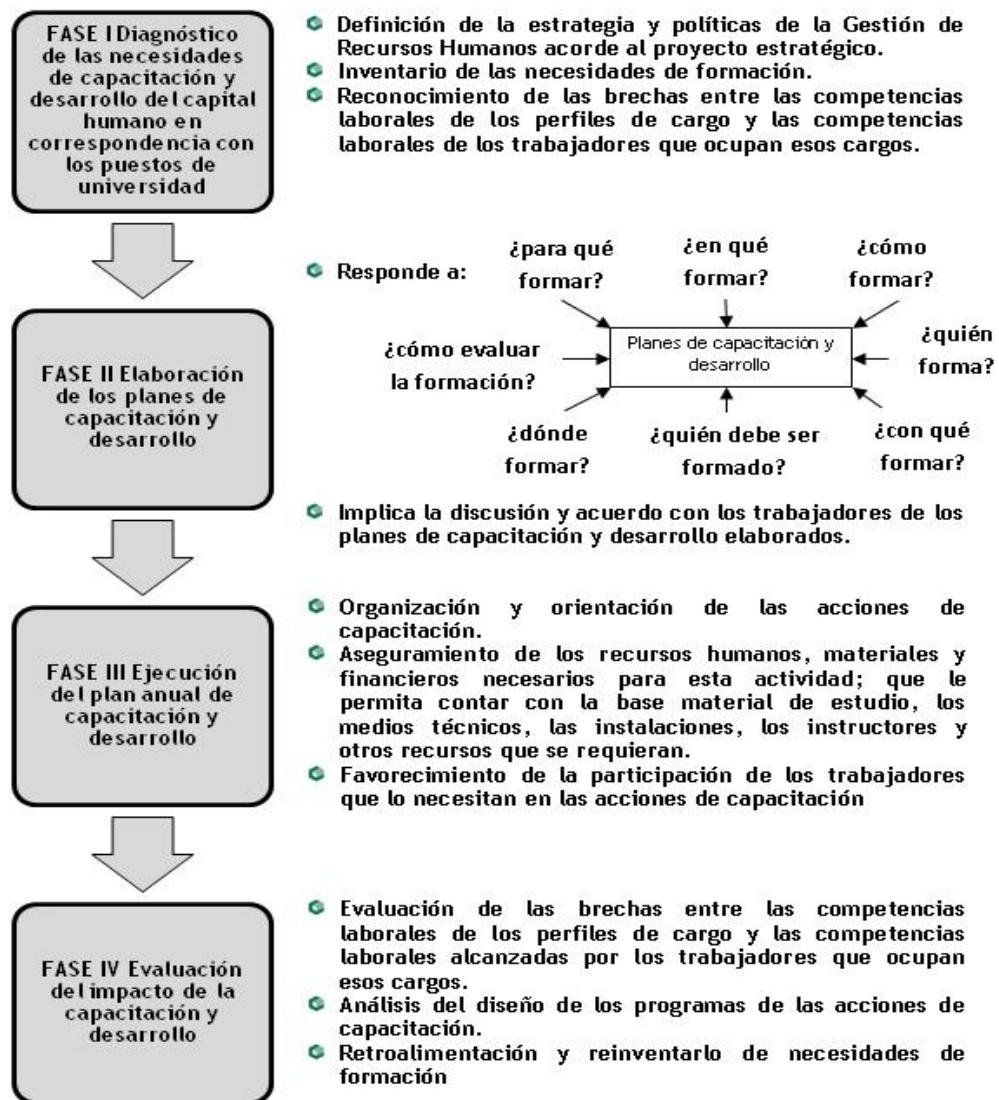
## MATERIALES Y MÉTODOS

La tecnología utilizada para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo de la comunidad universitaria que se propone en este trabajo, tomó como referencia las fases propuestas en [8] para la ejecución de este proceso y las obligaciones que tienen los directivos de todas las entidades laborales en Cuba para asegurar el proceso de capacitación descritas en el artículo 39 del cuerpo legal contenido en [4].

Las técnicas aplicadas en el diagnóstico de las necesidades de formación fueron: la observación, las encuestas, las solicitudes de los directivos y los trabajadores, las entrevistas, las evaluaciones de desempeño, el análisis de las actividades, la lista de chequeos, el criterio de expertos y la planeación estratégica para el período 2013-2016.

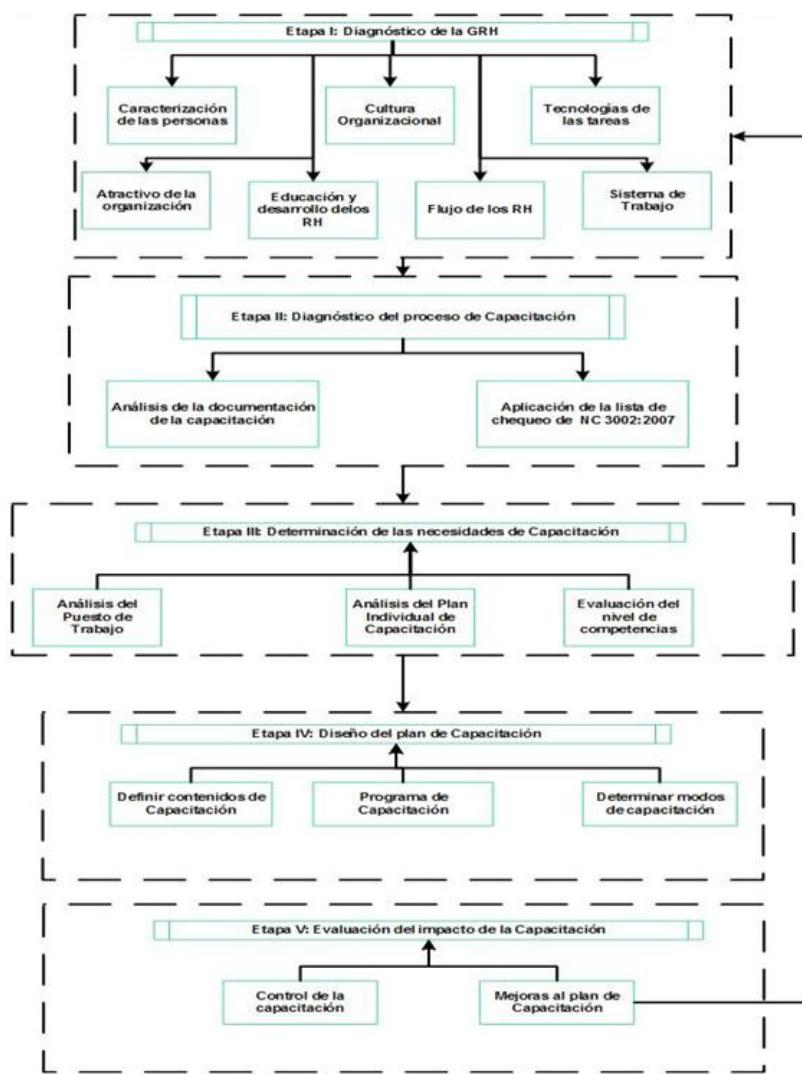
En la figura 1 se presentan las fases de este proceso y algunas observaciones para su mejor entendimiento.

Para el caso de los trabajadores no docentes se diseñó un procedimiento específico para definir el plan de capacitación. La necesidad de especificar este procedimiento particular se originó por las debilidades detectadas en el sistema de capacitación para este personal, reconocidas por los propios trabajadores y los directivos encargados de su planificación, organización, ejecución, seguimiento y control. En la figura 2 se muestra el procedimiento definido que ha sido aplicado en una dirección de la universidad para evaluar su aplicabilidad. Su diseño ha sido fruto de una tesis de grado de la carrera de Ingeniería Industrial.



**Fig. 1. Fases de la tecnología utilizada en la elaboración del plan de capacitación y desarrollo**

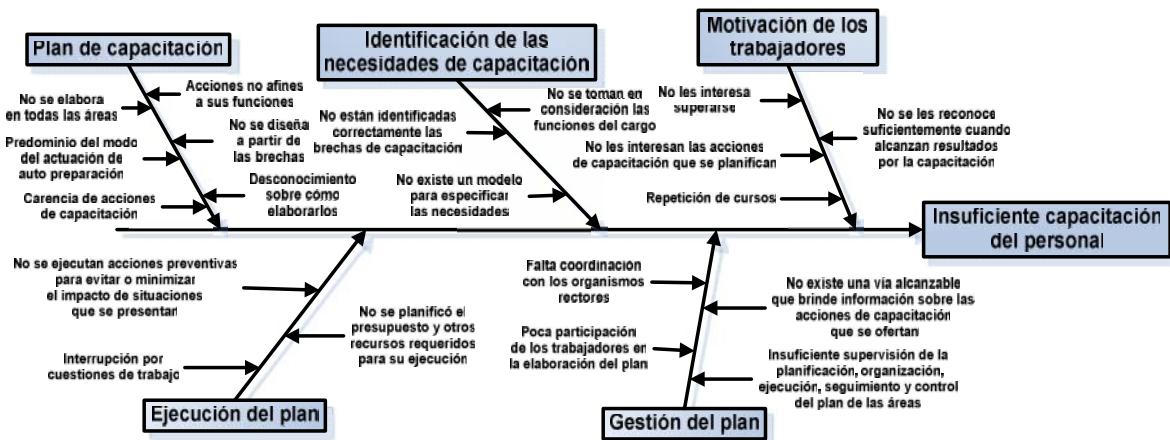
### Sistema de superación integral de la comunidad universitaria. Caso Cujae



**Fig. 2 Procedimiento para el diseño del plan de capacitación del personal no docente**

### RESULTADOS

En el análisis realizado de la situación de la capacitación y formación del capital humano, se detectaron algunas deficiencias que se sintetizan en la figura 3. Vale señalar que estos problemas no se dan en todas las áreas, ni en todos los grupos de trabajadores, pero el hecho de manifestarse al menos una vez, fue suficiente para que se tomaran en cuenta en la solución que se presenta en este trabajo.



**Fig. 3. Diagrama Ishikawa con los problemas detectados asociados con la capacitación del personal**

Para una mejor comprensión del trabajo realizado y por las particularidades de cada grupo de trabajadores, se describe cada uno por separado.

#### Superación del personal no docente

Para los trabajadores no docentes lo más importante es que el sistema de superación se haga sobre la base de que cada uno debe hacer lo que le corresponde, para garantizar que el trabajo se realice con calidad pues estos trabajadores son claves en el apoyo para el logro de la Misión y Visión de la Universidad.

A nivel de Universidad algunas acciones de capacitación que están ejecutándose son las siguientes: Vinculadas al uso pertinente de las TIC (Office Básico, Sistema de trabajo en los laboratorios, Diseño Web, Teleformación, Redes y Seguridad Informática para administradores de red, Software Libre para usuarios finales, Excel e Infotecnología), Redacción y Ortografía, Técnicas para el manejo de conflictos, Administración del capital humano, Técnicas de organización del tiempo, Técnicas de comunicación personal y manejo de conflictos así como el Sistema de cursos sobre gestión económica financiera.

La aplicación del procedimiento descrito en la figura 2 se realizó en la Dirección de Abastecimiento Técnico Material (ATM). Se escogió esta dirección debido a que en las evaluaciones del desempeño no se evidencian acciones de capacitación, no se realiza el plan capacitación individual, obviando la identificación de las necesidades de formación. El plan de capacitación tomó en consideración las funciones y competencias de cada puesto de trabajo y las brechas de conocimiento y habilidades del personal e incluye acciones vinculadas con: la Resolución 60/2011, 59/2004 y 153/2007, la instalación de sistemas, software, estaciones y otros dispositivos de conectividad, economía general, economía de almacén, balances de carga y capacidad, clasificación de los catálogos por productos, normas de manipulación de los productos, gestión de inventarios, gestión de compras, atención al cliente, sistema Asset (módulos de Finanzas e Inventarios), temas comerciales y prevención de riesgos financieros, curso básico de dependiente de almacén y gestión de envases, embalajes y almacenes; entre otros.

#### Superación de los cuadros

El diagnóstico de necesidades de superación de los cuadros y sus reservas incluyó los temas siguientes: preparación Político – Ideológica, preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, preparación en Administración – Dirección (Dirección, Económica, Jurídico y para el uso de la información) y Preparación Técnico – Profesional.

Se aplicó a un grupo de cuadros seleccionados a los distintos niveles (decanos, vicedecanos, jefes de departamentos, secretarías docentes, directores no docentes, vicerrectores, etc.), una encuesta con el objetivo de determinar las competencias profesionales que deben caracterizar a los cuadros en cada nivel de dirección

de la Cujae. Posteriormente se encuestó a todos los cuadros con el propósito de determinar la valoración de su desempeño según la óptica de su jefe inmediato superior, un subordinado y un homólogo, teniendo en cuenta las competencias determinadas y los contenidos de la estrategia nacional.

Como resultado del diagnóstico se elaboró el plan de acciones, que contiene el plan de temas de los seminarios mensuales de preparación de directivos (por ejemplo, empleo de las herramientas informáticas y de los servicios de comunicaciones hacia la gestión, Los retos de la economía en Cuba y el papel de la universidad en el escenario económico y el impacto de los proyectos de investigación científica y de innovación tecnológica de la Cujae en la solución de los problemas priorizados del país y del territorio) y los cursos que se ofertarán a los distintos grupos de directivos (tabla 1). Se destaca la ejecución de dos ediciones de un diplomado para jefes de departamentos docentes y vicedecanos.

**Tabla 1. Ejemplos del plan de cursos para directivos de la Cujae para el período 2012-2016**

Componentes	Cursos
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las funciones de dirección. Métodos y Técnicas de dirección. Dirección organizacional</li> <li>◆ Habilidades comunicativas y relaciones interpersonales. El manejo de conflictos</li> </ul>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Control y ejecución del presupuesto</li> <li>◆ Auditoría General y Control Interno</li> <li>◆ Fundamentos de la economía en la Universidad</li> </ul>
Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bases jurídicas de la gestión universitaria: actualización legal económica, financiera y laboral, y la responsabilidad penal de directivos y funcionarios públicos.</li> </ul>
Para el uso de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plataformas y sistemas de gestión de la información y las comunicaciones</li> </ul>
Técnico profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Normas y procedimientos para la gestión de la secretaría y el ingreso a la Educación Superior</li> <li>◆ La gestión por procesos en la Universidad</li> <li>◆ Administración del capital humano</li> </ul>

En los planes individuales de desarrollo de los directivos en todas las áreas se incluyen cursos: de actualización para el uso de nuevas técnicas, procedimientos y habilidades, en el cargo para desarrollar conocimientos específicos y habilidades para el cargo, de recalificación para la superación en funciones relacionadas con otra especialidad, de complementación para desarrollar competencias no específicas de su especialidad.

#### **Sistema de superación del profesor universitario**

En la valoración del sistema para los profesores, fue fundamental revisar los documentos rectores. La Resolución 128/2006 Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior [9] incluye las funciones generales de un profesor universitario y las específicas en correspondencia con la categoría que ostenta; así como los requisitos que debe satisfacer un docente para aspirar a una categoría superior. Por su parte, la Resolución 66/2014 [10] establece el procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios del sistema de la educación superior, especificando que en el plan de trabajo de los profesores universitarios, se tienen en cuenta los aspectos siguientes: Trabajo docente-educativo en pregrado y posgrado, trabajo político-ideológico, trabajo metodológico, trabajo de investigación e innovación, superación y extensión universitaria y, para cada una de estas dimensiones, define un conjunto de actividades que se deben tomar en consideración. Ambas resoluciones son del Ministerio de Educación Superior.

Con todos estos elementos de referencia, se diseñó el sistema de formación continua del profesor universitario cuya esencia se describe a continuación.

La superación del profesor universitario es la base principal para lograr la eficiencia y calidad de los procesos docente - educativos, el trabajo metodológico, el científico - técnico y la extensión universitaria. La superación debe ser multifacética e integral e incluir la formación político – ideológica, económica, pedagógica, jurídica, metodológica, humanista, científica y profesional para mejorar la formación y educación de los graduados, del posgrado y aportar al desarrollo científico-técnico, económico y social del país.

En la tabla 2 se muestra el esquema general de la formación continua del profesor universitario que debe ser permanente y sistemático acorde a las características de la composición por años de graduado y categorías docentes.

**Tabla 2. Esquema general de la formación continua del profesor universitario**

Superación	Años de graduado																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1 1	12	...	n							
Adiestrado	Instructor	Asistente		Auxiliar		Titular															
Político–ideológica								Debates Históricos y Contemporáneos Formación en los valores compartidos Pensamiento de José Martí y de Fidel Castro Temas nacionales e internacionales Responsabilidades políticas y administrativas													
Económica								Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Modelo económico cubano Evaluación económica de proyectos de Ingeniería y Arquitectura Estudios de factibilidad													
Pedagógica								Curso avanzado de Pedagogía		Actualización en temas pedagógicos											
Jurídica								Sistema jurídico cubano Normas jurídicas de la especialidad de ingeniería o arquitectura Reglamentos vigentes en la Educación Superior													
Metodológica	Diplomado “Formación básica de profesores universitarios”  Tutoría								Trabajo docente-metodológico												
		Preparación de la asignatura		Preparación de la disciplina Tutoría a profesores de menor categoría		Preparación de la carrera Preparación de la disciplina y asignaturas Tutoría a profesores de menor categoría															
		Trabajo científico-metodológico																			
		Participación en seminarios y conferencias científico-metodológicas					Dirección de seminarios y conferencias científico-metodológicas														
Humanista								La cultura cubana y universal, trabajo socio-cultural													
Científica	Desempeño profesional en empresas	Participar en proyectos de investigación y desarrollo de tareas en un grupo de investigación					Dirigir y desarrollar proyectos de investigación en un grupo de investigación Tutoría de maestría y doctorado														
		Desarrollo de maestría o especialidad		Desarrollo de doctorado Tutoría de maestría		Tutoría de doctorado y maestría															
Profesional	Desempeño profesional en empresas	Proyectos empresariales					Asesoría, proyectos, consultorías. Tutoría a profesores de menor categoría														
		Entrenamientos para el empleo pertinente de las herramientas y los servicios TIC en el trabajo académico y de investigación					Entrenamientos para el empleo de las herramientas TIC en la gestión de la universidad														
		Preparación en idiomas extranjeros acorde a los requisitos de las categorías docentes																			

La mejora continua del sistema de gestión y de los procesos que forman parte del mismo tiene en cuenta la integración de las funciones específicas y comunes que realizan las diferentes dependencias de la Universidad

para cumplir con la misión de la organización. Por tal motivo diferentes áreas funcionales de la Cujae tienen responsabilidades en el soporte del sistema de superación de los profesores universitarios. En la tabla 3 se presentan algunos ejemplos.

**Tabla 3. Esquema para soportar la superación de los docentes**

Área	Responsabilidades
Colectivo de carrera	Elaboración, ejecución y control del Plan de Actividades Metodológicas
Colectivo de año	Elaboración, ejecución y control del Plan de Actividades Metodológicas Elaboración, ejecución y control del Proyecto Educativo
Colectivo de disciplina	Elaboración, ejecución y control del Plan de Actividades Metodológicas
Colectivo de asignatura	Elaboración, ejecución y control del Plan de Actividades Metodológicas
Grupo de investigación	Elaboración, ejecución y control de los Proyectos de investigación
Departamento docente	Elaborar el programa de superación a cada docente a largo plazo concretándolo anualmente en el plan de resultados y garantizando que incluya todas las aristas y que integre las tareas de los planes de actividades metodológicas, de los proyectos de investigación y de los proyectos educativos. Control y evaluación del cumplimiento de lo planificado
Dirección de Recursos Humanos	Organización del programa anual de cursos, promoción de ofertas externas, orientación metodológica del despliegue personalizado del esquema general, proceso de categorías docentes, ratificación de categorías, sistema de evaluación de la superación
Centro de Referencia de Educación Avanzada	Diseño y oferta de cursos básicos y avanzados en pedagogía

## DISCUSIÓN

Una característica importante en la gestión de una Universidad es la integración de las Estrategias y ARC para alcanzar los objetivos estratégicos y no centrarse en los objetivos propios de sus actividades (figura 4).



**Fig. 4. Relación estrategias y ARC**

Utilizando el enfoque basado en procesos como principio del sistema de gestión de la Cujae, se determina que los procesos claves se correspondan con las ARC (Formación, Investigaciones-Posgrado y la Extensión Universitaria), se incorpora el proceso estratégico de Recursos Humanos y Cuadros, dada la atención especial que debe prestársele por la relación directa que tiene en el logro de los resultados del Centro.

Las Estrategias Maestras atraviesan horizontalmente las ARC y sus acciones contribuyen a cumplir los indicadores y las metas definidas en ellas. Esta concepción implicó que las estrategias tributen al cumplimiento

de las ARC mejorando la planificación necesaria para alcanzar las metas y haciendo un uso eficiente del presupuesto disponible.

El cumplimiento de las metas requiere que se incorporen en los planes de resultados de todos los trabajadores y en los planes de desarrollo individual de los cuadros, las tareas que les corresponde realizar.

Para medir la eficacia del plan de superación de los trabajadores, hay que comenzar con la evaluación periódica y anual de los planes de resultados de los trabajadores docentes y no docentes, y de los planes de desarrollo individual de los cuadros. Con esta información primaria se evalúan los indicadores de las ARC, principalmente contenidos en la ARC de Recursos Humanos y Cuadros, los valores obtenidos en la evaluación de los indicadores se comparan con las metas establecidas que varían de año en año para evidenciar la mejora de los resultados del Centro y el logro del cumplimiento de la Misión y la Visión. Ver tabla 4.

**Tabla 4. ARC Recursos Humanos y Cuadros. Indicadores y Metas**

INDICADORES	META 2016
Formación de doctores internos	15
Formación de máster entre los profesores a tiempo parcial y a tiempo completo	30
Profesores Principales de Año con categoría docente principal y que hayan aprobado curso de posgrado de Formación Básica de Profesores Principales de Año para el mejor desarrollo de sus funciones	80 %
Trabajadores (docentes y no docentes) que en sus planes de resultados tengan las tareas del sistema integral de superación de la comunidad universitaria, en correspondencia con la plaza que ocupan	90 %
Planes de resultados de los profesores elaborados con rigor utilizando el sistema informático	80 %
Porciento de docentes del claustro que posee categoría docente principal	44 %
Adiestrados que cursan el diplomado de formación básica para profesores	100 %
Participación del claustro en actividades de preparación en Seguridad Nacional, Defensa nacional y Reducción de desastres	94 %
Mantener actualizado y con un funcionamiento adecuado el sistema de Preparación y Superación de los Cuadros del MES, así como el Plan de Preparación y Superación de los cuadros de la Cujae	100 %
Cuadros y reservas con Planes de Desarrollo Individual	100 %
Cuadros docentes que tienen aprobado un curso para el cargo, impartido durante los años del 2014 al 2016	60 %

Como se mostró en la figura 4, el Proyecto Estratégico de la Cujae define tres estrategias maestras. Las estrategias tienen definidas estrategias específicas y para cada una de ellas las acciones a desarrollar. Si se toma como ejemplo el sistema de formación continua del profesor universitario, se aprecia que en el Proyecto Estratégico de la Cujae está implementado, por ello en las tres estrategias definidas hay estrategias específicas y acciones que tributan a su implantación como se expone con algunos ejemplos a continuación:

#### **Estrategia Maestra: Informatización y Tecnología Educativa**

**Estrategia específica 4:** Desarrollar de forma responsable los contenidos y apoyar con las TIC la gestión universitaria, la de información y del conocimiento.

##### **Acciones:**

- Mantener actualizadas las versiones informatizadas para la elaboración de los planes de resultados de los profesores, su control y evaluación.

### Estrategia Maestra: Gestión de la Educación Superior y Desarrollo Sostenible

**Estrategia específica 4:** Garantizar la implementación del proceso de gestión de los recursos humanos y del sistema de superación integral que garanticen la cantidad y calidad de profesores y trabajadores.

#### Acciones:

- ◆ Implantar el sistema de superación de profesores y adiestrados acorde con las características de la composición por edades y categorías docentes que garantice la formación continua a fin de asegurar la eficiencia y calidad de los procesos sustantivos de la Cujae.
- ◆ Convertir la superación de los trabajadores no docentes en un factor diferenciador que permita elevar la calidad y efectividad de los servicios en la universidad.
- ◆ Acelerar la formación posgrada (maestría y doctorado) de la cantera de profesores jóvenes seleccionados.

En la implementación del sistema de formación continua se han realizado para los profesores las acciones de capacitación. Entre ellas se encuentran:

- ◆ Diplomado de Formación Básica de Profesores Universitarios que cuenta con 6 ediciones.
- ◆ Curso de Debates Históricos y Contemporáneos en los que se han abordado temas como los siguientes: La formación de valores en el ingeniero y el arquitecto: Educar desde la instrucción, La Reforma Universitaria, La actualización del modelo económico cubano: un reto a la formación de los Ingenieros y Arquitectos, Los enfoques de la ciencia y la técnica hacia el desarrollo económico y El pensamiento martiano en la formación de valores del Ingeniero y el Arquitecto.

La obtención de eficiencia en la gestión de la Universidad, solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos, para lo cual es necesario planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, garantizando que exista correspondencia entre la evaluación y los resultados planificados. Para realmente poder lograr el cumplimiento de lo propuesto, la planificación y la organización debe llegar hasta el profesor a través de su plan de resultados.

La sistematización de las acciones que se establecen deberán estar contenidas en el diseño de los procesos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye la documentación de los procesos, la asignación de responsabilidades y la formalización de registros que suministran los métodos y las herramientas para que se puedan desempeñar las tareas eficientemente. Se logrará un mínimo de esfuerzo en las funciones del ciclo de dirección en la medida que se incrementen los niveles de informatización y de interoperabilidad de la gestión de los procesos, soportando a todos los niveles de dirección de la universidad (Ej: sistema de proyectos de investigación, sistema de registros primarios; sistema de matrícula; sistema para planificar, organizar, controlar y evaluar los planes de resultados de los profesores) (figura 5).



**Fig. 4. Sistemas informáticos de apoyo al ciclo de dirección**

Los resultados de la aplicación del procedimiento para construir el plan de capacitación del personal no docente permiten recomendar su aplicación a todas áreas restantes para elevar el nivel de servicio de las áreas dada la preparación a alcanzar por sus trabajadores.

## **CONCLUSIONES**

En el análisis de la situación actual del proceso de formación se evidencia la insuficiente capacitación del personal, manifestándose problemas asociados con el plan de capacitación, la identificación de las necesidades de capacitación, la motivación de los trabajadores por superarse, la ejecución de la capacitación y la gestión de la capacitación.

El Proyecto Estratégico de la Cujae para el período 2013-2016 define acciones en cada una de las estrategias que lo conforman que tributan al sistema de superación de los trabajadores universitarios. Estas acciones en conjunto con las funciones que deben cumplir los trabajadores y las dimensiones del plan de resultado, sirvieron de base para definir un esquema general de la formación continua del profesor universitario que lleva dos años de implantación.

De los 29 indicadores definidos para evaluar el ARC de Recursos Humanos y Cuadros, 11 (que equivalen al 38 %) están asociados con la capacitación y desarrollo; lo que evidencia la importancia que tiene para la Universidad la formación de su personal.

La concepción de un procedimiento específico para la definición del Plan de Capacitación del personal no docente, estructurado en cinco etapas y 16 actividades para una mejor aplicación, es un valioso punto de referencia que viene a suplir las deficiencias en la conformación de la formación de estos trabajadores que son vitales para el desarrollo de la universidad pues en ellos se sustenta los procesos de apoyo y son imprescindibles en los claves y estratégicos.

El diseño del sistema de preparación y superación de los cuadros ha implicado la ejecución de acciones en los seminarios mensuales y cursos con una alta calidad y gran satisfacción por parte de los cuadros y reservas.

## **REFERENCIAS**

1. Hernández RD, Saldarriaga A. Gestión de la responsabilidad social universitaria. Revista Dyna. 2009 vol. 76, pp. 237-248. ISSN: 0012-7353.
2. Alonso A, Michelena E, Alfonso D. Dirección por procesos en la universidad. Revista Ingeniería Industrial. 2013, vol. XXXIV, pp. 87-95. ISSN: 1815-5936. Disponible en Web:<http://rii.cujae.edu.cu> [consultado marzo 2014].
3. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley 166 Código del Trabajo. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Año CXII. pp. 453-483. ISSN 1682-7511. Disponible en Web: <http://www.gacetaoficial.cu/> [consultado octubre 2015].
4. Ministerio del Trabajo. Resolución No. 29/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en las entidades laborales. Gaceta Oficial N003 extraordinaria de la República de Cuba, 2006, pp. 59-63. Disponible en Web: <http://www.gacetaoficial.cu/> [consultado septiembre 2013].
5. Oficina Nacional de Normalización. Normas cubanas 3000-3002-2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano - Vocabulario, Requisitos e Implementación. Disponible en Web: <http://www.nc.cubaindustria.cu> [consultado enero 2013].
6. Hernández I, Fleitas S, Salazar D. Inventario de conocimientos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano referencia en las Normas cubanas 3000:2007. Revista Ingeniería Industrial, vol. XXXII, pp. 132-140, 2011. Disponible en Web:<<http://rii.cujae.edu.cu>>> [consultado enero 2013].
7. Linares MÁ, González RF, Medina A. Propuesta metodológica de un procedimiento integrado para elaborar estrategias de preparación y superación de cuadros y reservas en organizaciones cubanas. Revista Ingeniería Industrial, vol. XXIX, pp. 1-5, 2008. Disponible en Web:<<http://rii.cujae.edu.cu>>> [consultado enero 2013].
8. Cuesta A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 3ra ed. La Habana, 2009. ISBN 9-789590-713415
9. Ministerio de Educación Superior. Resolución 128/2006 Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior.

10. Ministerio de Educación Superior. Resolución 66/2014 Procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios del sistema de la educación superior. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014. Año CXII, pp. 541-546. ISSN 1682-7511. Disponible en Web: <http://www.gacetaoficial.cu/> [consultado octubre 2015].