

La permanencia del personal académico en el Instituto de Farmacia y Alimentos-Universidad de La Habana: una propuesta metodológica para su análisis

The permanence of academic staff at the Institute of Pharmacy and Food-University of Havana: a methodological proposal for its analysis

Olga María Nieto Acosta¹, Yania Suárez Pérez^{2*}, Laura Curiel Peón³

¹ Profesor titular, consultante y emérito. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana. Calle 222 No. 2317 entre 23 y 31, La Coronela, La Lisa, La Habana, Cuba.

² Vicedecana docente, Profesor titular. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana. Calle 222 No. 2317 entre 23 y 31, La Coronela, La Lisa, La Habana, Cuba.

³ Profesora titular del CEPES, Asesora de un proyecto Sectorial por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana. Calle 23 entre H e I, Vedado. La Habana, Cuba.

*Autor de correspondencia: yaniasp@ifal.uh.cu

Resumen

En las Instituciones de Educación Superior el recurso humano constituye un factor clave para el logro de su función social. A partir de la problemática actual relacionada con la inestabilidad en la permanencia del personal académico en las Instituciones de Educación Superior, se reconoce que en el abordaje de este fenómeno existen insuficiencias que lo convierten en un área de atención priorizada de la gestión de calidad. Para ello, es esencial profundizar en los vacíos existentes desde el punto de vista metodológico, utilizando como referente una investigación previa realizada por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana para el período 2014-2020. Actualmente el Instituto de Farmacia y Alimentos forma parte de un nuevo proyecto de innovación relacionado con este tema, por lo que el objetivo de este trabajo es diseñar una metodología para el análisis contextualizado de la permanencia del personal académico en el instituto. Se realizó una investigación propositiva, no experimental. Se diseñó y validó una metodología compuesta por seis fases, que asume la permanencia como un proceso. La propuesta sienta las bases para trabajar por primera vez intencionadamente en la gestión y mejora de la permanencia del personal académico, con resultados que deben impactar positivamente en la organización, planificación, el compromiso de los diferentes actores y de los líderes sensibilizados con la importancia de este trabajo; así como el aseguramiento de los diferentes insumos, incluyendo un programa informático adaptado como soporte para el procesamiento de datos.

Palabras clave: directivos, docentes, investigadores, metodología, permanencia

Abstract

In Higher Education Institutions, human resources are a key factor in achieving their social function. Given the current problem of instability in the tenure of academic staff in Higher Education Institutions, it is recognized that shortcomings exist in addressing this phenomenon, making it a priority area for quality management. Therefore, it is essential to delve into the existing methodological gaps, using as a reference a previous study conducted by the Center for Studies for the Improvement of Higher Education at the University of Havana for the period 2014-2020.

Currently, the Institute of Pharmacy and Food is participating in a new innovation project related to this issue, and thus the objective of this work is to design a methodology for the contextualized analysis of academic staff permanence the institute. A propositional, non-experimental study was conducted. A methodology composed of six phases, which views tenure as a process, was designed and validated. The proposal lays the groundwork for working intentionally for the first time on the management and improvement of the retention of academic staff, with results that should have a positive impact on the organization, planning, the commitment of the different actors and of the leaders who are aware of the importance of this work; as well as ensuring the different inputs, including an adapted computer program as support for data processing.

Keywords: managers, teachers, researches, methodology, permanence

1. Introducción

En cualquier organización resulta de gran importancia el recurso humano; en particular en las Instituciones de Educación Superior (IES), constituyen un factor clave para el logro de su función social y se destaca su responsabilidad como motores de cambio. En ellas se prepara el personal joven, tanto desde el punto de vista profesional, como en valores, para su desempeño como futuro relevo en la sociedad.

En la Conferencia Regional de Educación Superior (ES) en América Latina y el Caribe CRES – 2018 (UNESCO-IESALC, 2018), en la declaración final se resaltan un conjunto de ejes temáticos que trazan pautas para la transformación de la ES, tales como: su papel estratégico en el impulso de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2015), el compromiso y responsabilidad para responder a los desafíos sociales, la investigación científica y tecnológica así como la innovación, como motor impulsor del desarrollo humano, social y económico de las naciones y la internacionalización, para promover la integración regional. Esta es considerada como una fuerza importante para poder construir una sociedad del conocimiento.

Es de destacar que, en el año 2024, se celebró en Brasilia, Brasil, la Conferencia de seguimiento a la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe, en lo sucesivo CRES+5, considerada relevante por constituir una reunión ubicada estratégicamente entre la CRES-2018 y su continuación en el 2028. Esta iniciativa ha constituido una valiosa oportunidad para evaluar y reafirmar los principios y líneas de acción que guían la transformación de la educación en general, y de la ES en particular en América Latina y el Caribe, y en la cual se refrendan los ODS y la ES como un derecho humano universal y un bien público social que debe ser garantizado plenamente por los Estados (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2024).

Para responder a estos desafíos, las IES han prestado una gran atención a su personal académico (PA), ya que el conocimiento que poseen sus docentes e investigadores adquiere una mayor importancia para satisfacer las crecientes demandas en la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Los resultados de su labor constituyen una parte crítica para la solución a los problemas regionales en función de las brechas sociales existentes. Se requieren además de nuevos enfoques que permitan ampliar el acceso a una educación de calidad. Para esto es importante que el PA tenga oportunidades de investigación y de formación continua, pero además que permanezca en el tiempo en su institución. La gestión del talento humano resulta una herramienta que impulsa la producción, introducción y socialización del conocimiento más avanzado (Briones y González, 2019).

El reconocimiento de la profesión académica contrasta con lo expresado en el documento de la 3era Conferencia Mundial de Educación Superior (UNESCO, 2022), referido al tema de la calidad y relevancia en la ES (Karakhanyan, 2022), donde se destacan un conjunto de obstáculos que inciden en la reducción del atractivo de esta profesión y que cobran fuerza en la actualidad. Entre ellos se

destacan: escasa remuneración, estructuras de incentivos inadecuadas, migración de académicos e investigadores a sistemas más favorables con mejores salarios y condiciones de trabajo, etc.

El concepto permanencia es de reciente incorporación en los estudios sobre la ES. Se introduce en las investigaciones sobre la deserción estudiantil, donde identifican la vulnerabilidad como un factor de mayor peso, por encima del económico. Este hecho genera un cambio en la forma en que se indaga la deserción, que ponía énfasis en el problema y no en la prevención (Parody et al., 2015). Desde esta perspectiva, a partir de la primera década del presente siglo, se comienza a entender la permanencia, como un asunto en el que interfieren diferentes factores y dimensiones que se deben tener en cuenta para abordarla de forma integral. El principal reto era hacer de la permanencia un factor transversal a los intereses y metas de los procesos educativos. Para ello, se hizo deslindar el tema del enfoque de bienestar universitario para ubicarlo en el marco de una política institucional como parte del proceso de planeación periódica con un presupuesto asignado. Todo ello hizo que la orientación de los estudios estuviera dirigida a generar una política institucional que tuviera en cuenta los factores que inciden en la permanencia y las estrategias para alcanzarlas (Parody et al., 2015 p.22).

A partir de lo anteriormente expresado y de la problemática actual relacionada con la inestabilidad en la permanencia del PA en las IES, se identifica la necesidad de priorizar su retención, con el empleo de nuevas formas de gestión innovadoras que permitan incentivar la constancia en los docentes e investigadores en las universidades, a través del reconocimiento social que merece su labor en la formación de los recursos y talentos humanos.

Cuba no es ajena a esta situación. En su Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017), se enfatiza en:

“Establecer estímulos para la protección y estabilidad del personal de más alta calificación, mayor experiencia, jóvenes talentos y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, asegurando su continuidad y relevo cuando resulte necesario...continuar fomentando el desarrollo de investigaciones en el campo de las ciencias sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la sociedad (p.23)”.

Se plantean como dimensiones necesarias para el desarrollo: la educación, la salud, la ciencia, la tecnología e innovación, la cultura y la comunicación social, así como la protección de los recursos y el medio ambiente (PCC, 2017), para lo cual el PA se hace imprescindible, por su elevado valor en el desarrollo de la sociedad. Entre los ejes estratégicos definidos en este plan se encuentra el potencial humano. Por tanto, proteger ese personal resulta de gran valor, para mantenerlos el mayor tiempo posible en sus funciones, aportando resultados valiosos a la organización. Se reafirma la importancia del personal docente, por constituir una de las mayores fortalezas de las IES siendo esencial velar por su renovación a través de la captación de jóvenes talentos que puedan ser formados por el claustro de más experiencia, para rejuvenecer y dar continuidad al PA con alta preparación.

En Cuba, el proyecto estratégico 2022-2026 aprobado por el Ministerio de Educación Superior (MES, 2022) y el análisis de los resultados de diferentes procesos en el quinquenio anterior 2017-2021, incluye el proceso relacionado con los Recursos Humanos (RH), con énfasis en la necesidad de seguir fortaleciendo la calificación de docentes e investigadores hacia niveles de calidad superiores para alcanzar el grado científico de doctores en ciencias y en ciencias de determinada especialidad; mejorar la atención y reconocimiento a los claustros y trabajadores; darle tratamiento especial a los Doctores Honoris Causa, Profesores Eméritos, consultantes y aquellos profesores e investigadores cercanos a la edad de jubilación, para favorecer su permanencia por más tiempo en el trabajo de la institución. Además, se valora la incorporación de profesionales de la producción y los servicios al claustro, la reincorporación de profesores jubilados, elevar la motivación del PA con efectivas estrategias de promoción a categorías superiores tanto docentes como investigativas y el aumento de los cuadros docentes con categorías superiores y grados científicos, como opciones a priorizar en las IES (MES, 2022). En este proyecto se consideran ocho objetivos estratégicos, uno de ellos está directamente relacionado con la formación de profesionales integrales, competentes,

para el desarrollo sostenible del país y otros cuatro de esos objetivos se relacionan con el PA (los cuadros y la calidad, formación de doctores, la transformación de la gestión y los modos de actuación con enfoque de innovación y asegurar la calidad de la ES, a través de sus programas e instituciones con categorías superiores de acreditación).

Autores como Castellanos y Almuiñas, (2022) también consideran que se debe propiciar una correcta planificación, organización, ejecución y adecuado control del desempeño del PA, que incluya la formación y superación permanente, la evaluación, la atención y reconocimiento, entre otros aspectos. Según lo planteado por Sillo (2022), sobre la base de una acertada planificación estratégica como herramienta de gestión, que orienta y delinea el camino de las IES hacia la mejora de la calidad organizacional, es posible convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

Se destaca la importancia de realizar nuevas investigaciones de carácter evaluativo y comparativo, que contribuyan a mejorar la práctica actual de la gestión del PA en las IES, teniendo en cuenta que son limitados los estudios de este tipo en la región.

En la Universidad de La Habana (UH), teniendo en cuenta la existencia de un conjunto de problemas relacionados con la permanencia del PA, en el Centro de estudios para el perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) se planteó la necesidad de contar con una Estrategia orientada a la permanencia de este personal, como un elemento importante para elevar la calidad de su gestión y contribuir en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Para ello realizó una investigación titulada “Contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas al desarrollo de la gestión de la calidad” (CEPES, 2023) que culminó con el diseño de una estrategia orientada a la permanencia del personal académico de la UH. Esto ha constituido un antecedente investigativo de importancia para el estudio de esta problemática. Entre los resultados que se obtuvieron se destaca la caracterización y profundización en la situación prevaleciente en el PA de la UH y la propuesta de un conjunto de estrategias y acciones comunes y específicas que tuvieran en cuenta las diferencias generacionales y categoriales (atención específica a los profesores jóvenes, eméritos, consultantes y a aquellos cercanos a la jubilación, etc.) para elevar la permanencia de dicho personal y favorecer el desarrollo institucional e individual. La socialización y valoración favorable de esos resultados generaron el interés de varias IES, así como de algunas dependencias de la UH por la posibilidad de ser ajustados a las propias exigencias, intereses, características y realidades de cada uno de estos nuevos contextos universitarios.

Se reconoce que en el abordaje de este fenómeno existen insuficiencias que se convierten en áreas de atención priorizada de la gestión de la calidad del PA desde lo teórico, metodológico y práctico. Por tanto, se promueve la realización de un nuevo proyecto de innovación, para aportar opciones de mejora en dicho ámbito que respondan a las exigencias y necesidades de cada una de las IES y entidades organizativas usuarias de los resultados. La nueva propuesta pertenece al Programa Sectorial “Educación Superior y Desarrollo Sostenible” del MES, PS223LH001-076 y se titula: Estrategia orientada a la permanencia del personal académico en las Instituciones de Educación Superior (2024-2026). En este proyecto se han vinculado cuatro IES: la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI) y la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM). A ellas se suman tres unidades de análisis (UA) de la UH como parte del nuevo proyecto sectorial: la Facultad de Turismo, el Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas (InSTEC) y el Instituto de Farmacia y Alimentos (IFAL).

El IFAL de la UH, fue creado mediante la Resolución No. 116 del 8 de mayo de 1991 del MES como unidad presupuestada adscrita a la UH, sustituyendo así a la antigua Facultad de Farmacia y Alimentos. Es el centro rector de dos carreras que en él se imparten: Ciencias Farmacéuticas (CF) y Ciencias Alimentarias (CA) y asegura la formación continua de sus egresados y de profesionales afines. Ambas fueron reacreditadas por tercera vez como programas de excelencia en 2025 y tienen un alcance regional. Se trabaja en modalidad presencial (CD) y semipresencial (CPE), que

mayormente es “cautivo” para profesionales vinculados a los sectores de la salud, de BioCubaFarma, de la industria alimentaria y del MES.

En la estructura del IFAL existían hasta diciembre del 2025 tres Departamentos (Dpto.) docentes, dos son Dpto. carrera: Dpto. Docente de Farmacia (DDF) y de Alimentos (DDA) y otro es el Dpto. de Formación general (DFG). Se distribuyen en dos sedes universitarias, aunque la mayoría de las instalaciones se concentran en la sede IFAL- Coronela, donde se encuentra además el Centro de Estudios para las Investigaciones y Evaluaciones Biológicas (CEIEB). En la otra sede, IFAL-Colina, en el edificio Guiteras de la UH, se atiende el proceso de formación de pregrado del primer año de las dos carreras.

En los últimos años en el IFAL se ha observado una descapitalización en el 50 % de las áreas (DDA y CEIEB). A su vez, a mediano y largo plazo existen riesgos similares para el resto de los Dptos docentes (DDF y DFG) debido a las bajas, la pobre retención de recién graduados, el envejecimiento del claustro y la brecha generacional cada vez más marcada, el estrés laboral y la sobrecarga asociada a plantillas no cubiertas. Se identifican en general las mismas causas que inciden a nivel UH, del MES y del país. Sin embargo, en el plan estratégico del IFAL, se omiten objetivos y acciones encaminadas a mitigar esta problemática asociada a la permanencia del PA, limitando su estrategia de gestión a la política de cuadros. Teniendo en cuenta estos antecedentes, el trabajo tiene como objetivo diseñar una metodología para el análisis contextualizado de la permanencia del PA en el IFAL de la UH.

2. Materiales y Métodos

La investigación desarrollada es descriptiva-analítica, explicativa, no experimental. Se utilizan métodos teóricos: el analítico-sintético para analizar las partes que conforman el objeto de estudio y el inductivo-deductivo para identificar las particularidades a tener en cuenta en la propuesta metodológica y los factores críticos para el éxito durante su implementación en el contexto del estudio. Como método empírico se utilizó el análisis documental (informes oficiales nacionales y de organizaciones internacionales y los propios del IFAL). También se tuvieron en cuenta los conocimientos y experiencia del colectivo de investigadores en relación con la contextualización del objeto de estudio.

En la propuesta de la metodología para la permanencia del PA se empleó un tipo de investigación propositiva y con enfoque mixto; ya que se combinaron elementos cualitativos y cuantitativos. Además, se identificó el concepto de metodología a adoptar en la investigación a partir de varias referencias consultadas. Se valoró el objetivo general de la metodología para el estudio de la permanencia del PA en el IFAL. Entre los aspectos metodológicos se incluyeron los objetivos y fases de la propuesta y para cada fase, se establecieron sus objetivos, acciones y resultados esperados.

A partir de varias sesiones de tormentas de ideas, se conformó una versión inicial de la propuesta contextualizada a las particularidades del IFAL. A partir del consenso del equipo de trabajo, se identificaron los criterios a tener en cuenta, los cuales fueron posteriormente incluidos en un documento resumen para su posterior consulta a usuarios. Una vez que fueron ajustados, se compartieron y se sometieron a su aprobación en el consejo de dirección del IFAL. La propuesta de metodología fue sometida a una validación por etapas según se muestra en la tabla 1 (Ezpinosa et. al, 2023; Sarabia y Alconero, 2019).

Tabla 1. Etapas y métodos utilizados para la validación de la metodología propuesta
(Elaboración propia)

#	Etapas	Métodos
1	Definición de las fases e insumos principales	Trabajo en equipo, tormenta de ideas, análisis documental, capacitación inicial del equipo
2	Valoración inicial de la propuesta	Consulta a usuarios “expertos”

con los directivos	Grupo focal (durante la capacitación)
3 Comprobación de la validez del contenido de los instrumentos y viabilidad de la metodología con captura de datos reales y procesamiento de la información	Prueba piloto (fase de implementación) Análisis estadísticos y gráficos (programa informático SATPEDI) Triangulación de información

3. Resultados y Discusión

Definición y objetivo general de la metodología:

La palabra *metodología* viene del griego, *methodos* (método) y *logia* (ciencia o estudio de), por lo que metodología significa ciencia que estudia métodos: *methodos* de meta (afuera o más allá) y *hodos* (camino o viaje). También se dice que es la ciencia del método, los métodos que se siguen en una investigación científica. Una vez analizadas diferentes propuestas referidas en la literatura nacional e internacional, se evidencia la variedad de conceptualizaciones alrededor del término metodología (Barreras, 2005; López, 2010; Valle, 2010; Gaspar, 2015). Las autoras asumieron la definición de metodología expuesta por Almuiñas et al., 2023 (a):

Es un conjunto de fases o momentos, que señalan la ruta o camino para llevar a cabo un proceso determinado, donde se incluyen un conjunto de acciones, técnicas e instrumentos que son necesarias implementar para lograr los resultados y objetivos planificados, sobre la base de determinados fundamentos y principios (Almuiñas et al., 2023 (a), p 106).

Entre las razones para asumir esta definición de metodología de Almuiñas et al. (2023a) se destaca la conceptualización muy completa, capaz de integrar de forma clara todos los aspectos a tener en cuenta. Solo se incorporaron ligeras modificaciones en cuanto al alcance hacia la gestión del proceso de permanencia y los impactos esperados en la gestión institucional, el cumplimiento de los objetivos y resultados planificados. Para ello se tuvo en cuenta lo declarado por Almuiñas, et al., (2023b) en lo referido a las vías utilizadas para la obtención de los objetivos de la organización, donde se expresan las orientaciones futuras que sirven de guía para el desarrollo de las instituciones y está sometida a un constante ajuste, en función del dinamismo de las exigencias externas e internas (Almuiñas, et al., 2023 (b), p 97).

De ahí que se declaró como **objetivo general** de la metodología para el estudio de la permanencia del PA en el IFAL: trazar la ruta para la gestión adecuada de la permanencia del PA en el IFAL.

Se trata de buscar la ruta o camino más favorable para que se logre que el PA permanezca el mayor tiempo posible en el IFAL, con resultados productivos, que se favorezcan iniciativas que mejoren las tendencias negativas que caracterizan la problemática actual y que sirvan de motor impulsor al cambio deseado (y posible) sobre la base de decisiones en función de las prioridades que se tracen. La permanencia del PA constituye actualmente uno de los retos principales de las IES. Para ello, se procedió a la adaptación de la metodología utilizada en el proyecto UH de referencia a las necesidades, intereses y objetivos de la UA objeto de estudio: el IFAL.

Fases de la metodología para el estudio de la permanencia del PA en el IFAL:

La metodología se estructuró en seis fases, cada una con sus propios objetivos, acciones y resultados.

Estas se presentan a continuación en la figura 1.

Se consideró como referente la metodología general para la mejora promovida por Deming y adoptada por los modelos ISO (Oficina Nacional de Normalización [ONN], 2015) para la gestión de calidad por procesos: planificar-hacer-verificar-actuar.

La fase de mayor relevancia es la planificación (Fase 1), decisiva para el éxito de todo el ciclo. La capacitación (Fase 2), es importante para la preparación del equipo de trabajo y por ello se consideró como etapa independiente y previa a la ejecución (Fase 3) donde tiene lugar la

implementación del trabajo de campo, esencial para aplicar los instrumentos y recoger la información. El análisis de los resultados (Fase 4) permite elaborar el informe al integrar los hallazgos obtenidos y pasar al diseño de la (s) estrategia (s) (Fase 5) donde se promuevan acciones para la mejora de la permanencia del PA del IFAL. La fase final que cierra el ciclo es la comunicación y retroalimentación (Fase 6), donde en base a los resultados, experiencias y propuestas de cambios y mejoras identificadas, se crean las condiciones para dar inicio a una nueva etapa de planificación (ajustada) y, en consecuencia, comenzar un nuevo proceso para mejorar la permanencia del PA.



Fig. 1: Fases de la metodología diseñada para la permanencia del PA en el IFAL (Elaboración propia)

A continuación, se describe cada una de las fases, con sus objetivos y resultados esperados:

FASE 1: Planificación del proceso de permanencia del PA en el IFAL

Objetivo: Definir los aspectos esenciales que forman parte de la metodología y aseguran su aplicación exitosa para el estudio de la permanencia del PA (etapas siguientes) en el IFAL.

La Fase 1 se dividió en varias sub etapas representadas en la figura 2.



Fig 2: Esquema de las sub etapas de la fase de Planificación (Elaboración propia)

Acciones:

- a) Creación del equipo de trabajo

Se conformó un equipo integrado por cinco miembros: la asesora del grupo central (CEPES), dos miembros del IFAL que participan en el proyecto sectorial PS223LH001-076 liderado por el CEPES-UH (una profesora Titular, Consultante y Emérito con más de 55 años de labor en el IFAL, que ha transitado por diversas funciones relacionadas con procesos clave y la actual vicedecana docente, con experiencia previa como metodóloga de este vicedecanato y con formación en gestión de calidad) y otros dos miembros del proyecto institucional relacionado a esta temática (la actual

vicedecana de posgrado, investigación y relaciones internacionales y otra profesora que ocupó antes este mismo cargo y que se mantiene colaborando con ese vicedecanato). El número impar de miembros responde a las reglas básicas del trabajo en equipo. Todos poseen la experiencia necesaria, más de 20 años en la Educación Superior y cursaron la capacitación general realizada en marzo-abril del 2024 sobre este tema. Por tanto, los cinco miembros del equipo de trabajo conocen del alcance, objetivos e importancia del proyecto y fueron previamente capacitados, realizan funciones clave dentro de la organización, muestran compromiso con el proyecto y la futura implementación de la metodología.

b) Sensibilización de los directivos del IFAL sobre la importancia del proyecto

La vicedecana docente del IFAL, integrante del equipo, se responsabilizó con esta tarea e intervino en diciembre del 2024 en el marco de un consejo de dirección con el objetivo de resaltar la importancia del proyecto para el IFAL y la necesidad del compromiso colectivo durante la fase de implementación. Se realizó la promoción de un curso de superación sobre el tema y se acordó la inclusión de los miembros del consejo de dirección que son PA como parte de su plan de superación anual.

c) Determinación de insumos

Se definió el universo de estudio y las muestras por grupos de actores (profesores Eméritos, profesores Consultantes, doctores, jubilados recontratados, recién graduados, investigadores no doctores, profesores no doctores), a los cuales se les aplicarían los cuestionarios. Para ello se utilizaron los reportes emitidos por la dirección de RH en febrero del 2025.

Se propuso un muestreo intencional hacia el universo del PA del IFAL (figura 3) en el momento de la investigación (febrero 2025) integrado por 74 miembros activos del PA que estaban trabajando en el IFAL contratados a tiempo completo, al menos durante un año antes del momento de aplicar los cuestionarios.

Además, se definieron los siguientes criterios de inclusión para la conformación de las muestras:

- Acceder voluntariamente a participar
- Completar y enviar el cuestionario en el plazo solicitado
- Contar con acceso a los medios informáticos

Como criterios de exclusión se asumieron los incumplimientos de los criterios anteriores.

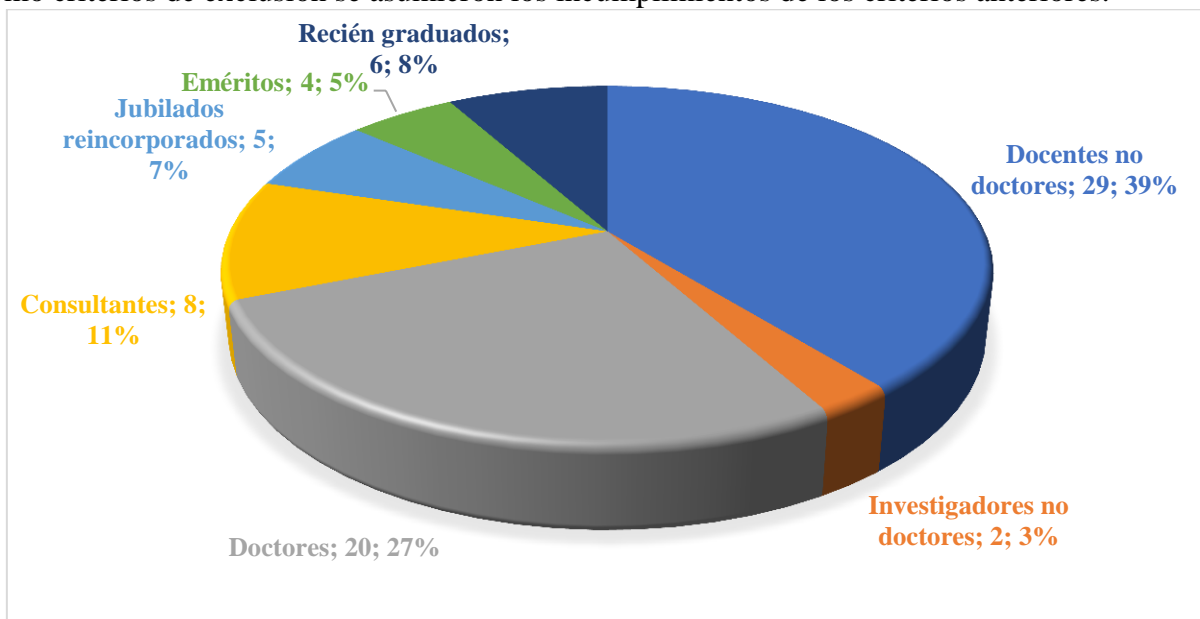


Fig. 3: Composición del universo de estudio para el PA estratificado por actor en febrero del 2025 con al menos un año previo de permanencia en el IFAL
(Elaboración propia)

Como se pudo observar (figura 3) en el universo predominaron los profesores no doctores, seguidos por los doctores (incluye profesores e investigadores). En el grupo menos representado estuvieron los investigadores no doctores, debido a que otros investigadores ya eran doctores o por su avanzada edad estaban incluidos en otro grupo (ej.: jubilados reincorporados). El siguiente grupo de mayor presencia fue profesores Consultantes, seguido por los recién graduados y los jubilados reincorporados. Resultó lógico que los profesores Eméritos estuvieran menos representados que las categorías anteriores, por tratarse de una condición especial.

En varias sesiones de tormentas de ideas, se valoró una versión inicial de las propuestas de cuestionarios ajustados y contextualizados a las particularidades del IFAL (validación inicial). Se identificaron, por consenso del equipo, ligeras adaptaciones en los diferentes cuestionarios según los actores identificados, los que fueron posteriormente consultados y aprobados en una sesión científica del proyecto (diciembre de 2024).

Entre las adaptaciones propuestas a los cuestionarios se destacan la inclusión del área de procedencia, el tiempo que lleva laborando en el IFAL, área del conocimiento de la formación doctoral y centro de procedencia para el PA de nueva incorporación. Además, se realizaron ajustes menores en algunas opciones de respuesta, en particular para los grupos de actores extremos (recién graduados y jubilados) en lo referido a las proyecciones para los próximos cinco años. Se mantuvieron las mismas dimensiones (personal, organizacional y contexto) y los indicadores que en los instrumentos de referencia (proyecto anterior). Para la medición de las respuestas ponderadas de los cuestionarios se empleó la misma escala *Likert* de cinco puntos.

Una vez aprobados los cuestionarios, fueron entregados para su montaje en línea a la responsable designada, de modo que quedaran listos para su posterior administración anónima vía *on line* (formulario de *Google*).

También se seleccionaron los directivos para la realización de la entrevista para emitir sus valoraciones sobre los problemas que inciden en la permanencia del PA de la institución y la pertinencia de las acciones que se realizan actualmente en este sentido; así como para proponer los cambios y las acciones adicionales para mejorar la situación actual, desde su rol directivo. Las guías de entrevista para directivos no se modificaron por considerarse adecuadas para el contexto de la UA (CEPES, 2023). Se identificaron a ocho directivos por las funciones que realizan directamente relacionadas con la permanencia del PA en el IFAL: Decana, los tres jefes de Dpto. docentes, la directora del CEIEB, la directora de RH, el secretario docente y la vicedecana de la sede IFAL-Colina, teniendo en cuenta que otros directivos forman parte del equipo de trabajo.

d) Aseguramiento

Se sistematizó la metodología a través de la confección de un Procedimiento Normalizado de Operación (PNO). El PNO debe ser aprobado e implementado antes de iniciar la fase operativa del proceso. Se llevó a cabo el entrenamiento del gestor de datos (un miembro del equipo de trabajo) en el uso del programa informático (SATPEDI-UH (versión 1.0) para el procesamiento de los mismos, a través de varias sesiones convocadas en el CEPES bajo la dirección de la autora del programa.

Se identificaron no solo los recursos humanos, sino también otros recursos materiales necesarios para llevar a cabo la metodología, como los insumos (datos emitidos por la dirección de RH) para generar los reportes de evolución histórica del PA, así como la instalación del sistema informático SATPEDI-UH (versión 1.0).

Por último, se identificaron los diferentes espacios para la socialización y comunicación de los resultados y las vías usadas para la retroalimentación a varios niveles: reuniones metodológicas en cada Dpto. docente carrera, consejo docente y consejo de dirección del IFAL.

e) Organización

Se confeccionó un cronograma de actividades que abarcó el año 2025, los responsables y plazos de cumplimiento, que sirve de referente para la organización del trabajo y el monitoreo de las acciones a realizar en el tiempo derivadas de la metodología propuesta.

Resultados:

-Conformación del equipo de trabajo.

- Directivos sensibilizados con la importancia del proyecto.
- Insumos necesarios disponibles.
- Descripción de la metodología sistematizada y contextualizada al IFAL, aprobada como PNO.
- Cronograma de actividades.

Fase 2: Capacitación de los actores

Objetivo: Garantizar los conocimientos requeridos para la participación efectiva de los actores seleccionados como sujeto o usuario durante el proceso de investigación, validación e implementación de la metodología.

Acciones:

- a-Curso inicial dirigido al grupo de trabajo creado en la UA para su participación en el proyecto de permanencia del PA en las IES, impartido por el CEPES-UH.
- b-Curso de superación impartido por CEPES-IFAL sobre los fundamentos teóricos y antecedentes relacionados con la permanencia del PA en las IES, dirigido a miembros del consejo de dirección e invitados del IFAL.
- c-Capacitación de los actores (directivos involucrados en la segunda fase de la validación) previa a la etapa de implementación del PNO sobre los aspectos estructurales y organizativos que caracterizan la metodología que se aplicará al PA durante una reunión metodológica convocada por el líder del proyecto.

Resultados:

- Todos los miembros del equipo capacitados.
- Los actores y los directivos involucrados del IFAL estarán sensibilizados con la importancia el proyecto y comprometidos para la participación activa en la fase de implementación.
- Los directivos seleccionados obtendrán los conocimientos necesarios para participar de forma efectiva en la validación de la propuesta en calidad de “expertos”.

Fase 3: Trabajo de campo

Objetivo: Aplicar los instrumentos planteados en la Fase 1 (planificación) a los diferentes actores considerados en la investigación.

Acciones:

1. Aprobación final de la metodología (PNO) a partir de la consulta a usuarios (considerando el empleo de un panel de cuatro expertos)
2. Aprobación final de los cuestionarios con los ligeros cambios sugeridos (ensayo piloto, último momento de la validación).
3. Aplicación de los cuestionarios a muestras representativas por cada actor (a partir de datos suministrados por RH en febrero de 2025).
4. Realización de las entrevistas a los directivos que participan en la investigación.
5. Creación de la base de datos para su posterior procesamiento a través del programa SATPEDI a partir de la información solicitada a la dirección de RH del IFAL correspondientes al período seleccionado (2023-2025).

Resultados:

- PNO versión final con la metodología de permanencia validada.
- Valoraciones sobre la permanencia del PA en el IFAL, relativo a su compromiso personal, la satisfacción en el trabajo, gestión de la institución con el PA y las condiciones del contexto desde las diferentes perspectivas de los actores.
- Visión de los directivos del IFAL como resultado de las entrevistas que se realicen sobre la temática que se investiga, con relación a la permanencia del PA en la institución.
- Base de datos con la información del PA del IFAL correspondientes al período seleccionado (2023-2025).

FASE 4: Análisis de los resultados

Objetivo: Integrar los hallazgos obtenidos por diferentes vías.

Acciones:

- a) Procesar estadísticamente los resultados cuantitativos procedentes de la aplicación de los instrumentos (cuestionarios y entrevistas)
- b) Generar los reportes de resultados derivados del programa estadístico SATPEDI-UH (versión 1.2), así como el cálculo de los diferentes indicadores, tablas y gráficos relacionados con la evolución histórica del PA en el IFAL (etapa del 2023-2025)
- c) Identificar tendencias, problemas, fortalezas, limitaciones, etc.
- d) Comparar resultados entre actores y años.

Resultados

- Caracterización de la situación problemática prevaeciente en la UA, semejanzas y diferencias con las IES cubanas.
- Reportes de resultados estadísticos con tablas y gráficos.
- Síntesis de los principales hallazgos derivados de la aplicación de los instrumentos.
- Identificación de las principales tendencias relacionadas con la permanencia del PA en la UA y de los factores de mayor influencia, fortalezas, principales problemas y riesgos.
- Caracterización de los niveles de permanencia (alto, medio o bajo) del PA en los diferentes actores y áreas donde estos laboran como docentes o investigadores.
- Experiencias derivadas del proceso de implementación de la metodología
- Informe final de resultados.

Fase 5: Diseño e implementación de la estrategia

Objetivo: Desarrollar estrategias encaminadas a mejorar la permanencia del PA en el IFAL.

Acciones:

- Diseñar estrategias que promuevan la permanencia del PA en el IFAL. Aprobación.
- Conformar un plan de acción y cronograma de ejecución. Aprobación.
- Aplicar las estrategias diseñadas según cronograma establecido.

Resultados:

- Planes de acción contextualizados y enfocados en las metas previstas en el IFAL.
- Estrategia (general y por actores) que modifiquen las tendencias negativas que afectan la permanencia del PA y consoliden las mejores prácticas identificadas.
- Mejoras en los niveles de permanencia del PA en el IFAL.

FASE 6: Comunicación y retroalimentación

Objetivo: Informar a la dirección del IFAL y demás partes interesadas, los principales hallazgos relacionados con el estudio de la permanencia del PA en el centro y las estrategias y acciones de mejora propuestas.

Acciones:

- a) Divulgar la situación actual que se manifiesta en las diferentes áreas donde ejerce su actividad el PA del IFAL, y los planes de acción a implementar para la mejora de la permanencia, utilizando diversos espacios que promuevan la reflexión e intercambio entre los actores, tales como reuniones metodológicas, consejo docente, consejo de dirección, eventos internos y externos.
- b) Comprometer a los decisores de los procesos clave y responsables de ejecutar y monitorear el cumplimiento de los planes de acción, con la ejecución según cronograma.

Resultados:

- Mayores niveles de conocimiento y compromiso de todas las partes interesadas sobre las propuestas de gestión proactiva para elevar la permanencia del PA en el IFAL.
- Nuevas recomendaciones y propuestas que enriquecen la metodología y el éxito de las estrategias aplicadas
- Aumento de la visibilidad de los resultados del proyecto en el contexto externo.

Al integrar la propuesta metodológica teniendo en cuenta la relación entre las fases propuestas, su alcance y validación, se obtuvo el esquema que aparece en la figura 4. Se evidencia la importancia del análisis del contexto (a nivel interno y externo) como elemento de entrada para un nuevo ciclo relacionado con el análisis de la permanencia del PA. Aunque en la figura se muestra la propuesta metodológica para la investigación desarrollada, esta puede ser adaptada y extendida a otros momentos (dentro de la UA) y escenarios similares (en otras IES). A su vez, los resultados basados en los diagnósticos resultantes de la etapa operativa del proceso, son la entrada para el diseño de las estrategias encaminadas a mejorar la permanencia del PA. En la figura se muestra la validación en tres momentos ya comentados con anterioridad (tabla 1), que permiten el perfeccionamiento continuo de la propuesta hasta su aprobación final, donde la sensibilización y capacitación juega un rol esencial, antes de proceder a la implementación. Tanto la efectividad de las acciones que conforman los planes propuestos, como los principales hallazgos identificados, deben ser comunicados a todas las partes interesadas, que a su vez participan activamente en la mejora de la metodología y en de la permanencia del PA en el IFAL. De esta forma se confirma el enfoque a proceso adoptado en la investigación.

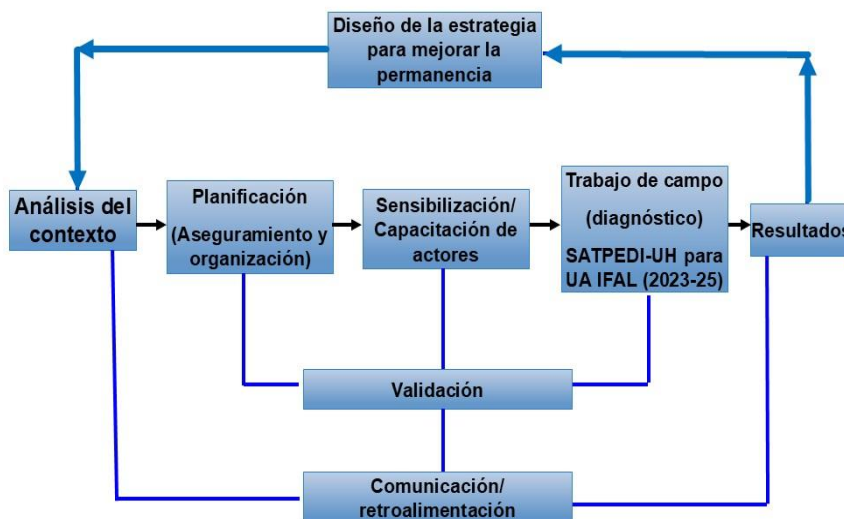


Fig. 4: Representación esquemática de la metodología para el estudio de la permanencia del PA en el IFAL (Elaboración propia)

4. Conclusiones

Se diseñó y validó una metodología contextualizada a las características del IFAL, que traza la ruta para lograr mejoras en la gestión enfocadas en elevar la permanencia del PA en el instituto. Esta metodología incluyó seis fases y entre los factores críticos para el éxito se incluyen: garantizar la adecuada planificación y organización del proceso, el compromiso de los diferentes actores, la sensibilización de los directivos con la importancia del proyecto y la pertinencia de los instrumentos propuestos a partir del consenso de los usuarios involucrados. La generación de un PNO que sistematice la propuesta metodológica, reduce los riesgos asociados a la fase de implementación, normaliza la homogeneidad de los datos de entrada y su confiabilidad, lo cual unido al uso de un programa informático para el procesamiento de resultados, contribuye al éxito de la fase operativa. La capacitación, sensibilización, comunicación y retroalimentación a todas las partes interesadas asegura una mayor preparación para enfrentar los cambios y la mejora continua de la propuesta.

Referencias

1. UNESCO – IESALC. Declaración Final. *III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Córdoba, Argentina. 2018. <https://www.iesalc.unesco.org/2019/02/20/declaracion-final-de-la-iii-conferenciaregional-de-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-cres-2018/>
2. Organización de las Naciones Unidas. (ONU). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General. Septuagésimo período de sesiones. 25 de septiembre de 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
3. UNESCO. *Reunión de seguimiento de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES)+5*. Brasilia, Brasil. 13-15 de marzo de 2024.
4. Briones KL, González CS. *La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones*. Revista San Gregorio, 2019. **35** (octubre-diciembre): p. 81-93 ISSN 1390-7247, e. ISSN 2528-7907. <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1191>
5. UNESCO. *Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior*. Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior. 18-20 de mayo de 2022.
6. Karakhanyan S. *Calidad y relevancia de los programas en la educación superior*. Documento encargado para la Conferencia Mundial de Educación Superior, 16. 18-20 de mayo, 2022.
7. Parody G, Ariza N, Basto DP, Gómez CA, Durán DM, Ballares IA, Franco J, et. al. *Estrategias para la permanencia en educación superior: experiencias significativas*. 2015. Sanmartín Obregón & Cía Ltda.
8. Partido Comunista de Cuba (PCC). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. Propuesta de una Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*. 7mo. Congreso del PCC. 2017. La Habana: Cuba.
9. Ministerio de Educación Superior (MES). *Proyecto estratégico del Ministerio de Educación Superior 2022-2026*. 2022, La Habana: Cuba.
10. Castellanos AV y Almuñías JL. *La permanencia del personal académico en las Instituciones de educación superior. Ejes de reflexión*. Revista Cubana de Educación Superior, 2022. 41(supl.1). ISSN 0257-4314
11. Sillo, J. E. *El proceso de planificación estratégica en la gestión de la calidad universitaria en Uniandes*. Tesis de Magister en Administración de empresas, Mención Logística Empresarial. Facultad de Dirección de Empresas. Universidad Regional Autónoma de Los Andes “Uniandes”, Ambato, Ecuador. 2022, p. 3-4
12. CEPES. *Contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas al desarrollo de la gestión de la calidad” (2021-23)*. 2023. Informe final de investigación. La Habana: Cuba.
13. Espinoza, R.J., Sánchez, M.R., Velasco, M.A., Gonzales A., Romero R., Mory, W.E. *Metodología y estadística en la investigación científica*. 2023: La Plata, Argentina: Puerto Madero Editorial académica (1era ed). p. 7. ISBN: 978-987-48756-8-6
14. Sarabia, C.M., Alconero, A.R. *Claves para el diseño y validación de cuestionarios en Ciencias de la Salud*. Enfermería en cardiología. 2019, **XXVI** (77), p. 69-73. enfermeriaencardiologia.com/media/acfupload/627a2069dc5b2_Enferm-Cardiol.-2019-26-77-Art_1-1.pdf
15. Barreras F. *Los resultados de investigación en el área educacional*. Conferencia presentada en el Centro de Estudios ISP “Juan Marinello”, 2005. p. 41, Matanzas: Cuba.
16. López J. *Modelo de gestión del proceso de preparación y superación de cuadros en el contexto de las organizaciones en Cuba*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. 2010. Universidad de La Habana: Cuba.

17. Valle A. *Algunos Resultados Científico Pedagógicos. Vías para su Obtención*, 2010. ICCP Ed, p. 315.
18. Gaspar A. *Metodología para el seguimiento de graduados de las carreras agrarias del Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul (ISPKS)*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. 2015. Mayabeque: Cuba.
19. Almuiñas, J.L., et al., (2023a). *Informe técnico del proyecto: Metodología para clasificar las universidades adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Manuscrito no publicado. CEPES. Universidad de La Habana, Cuba.
20. Almuiñas, J.L., et al., (2023b). *Estrategia para la permanencia del personal académico de la Universidad de La Habana*. Informe técnico. Página 97.
21. Oficina Nacional de Normalización. *Norma cubana (NC)-ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, 2015*. La Habana: Cuba.

Agradecimientos

Al proyecto PS223LH001-076 del Programa Sectorial “Educación Superior y Desarrollo Sostenible”, titulado: Estrategia orientada a la permanencia del personal académico en las Instituciones de Educación Superior (2024-2026); coordinado por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES)-Universidad de La Habana.

Conflicto de Intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Olga María Nieto Acosta. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7216-7887>

Conceptualización y metodología, administración del proyecto, investigación, recursos, validación, conclusiones, redacción del manuscrito original, revisión y edición.

Yania Suárez Pérez. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2985-2656>

Conceptualización y metodología, investigación, recursos, validación, conclusiones, revisión y edición.

Laura Curiel Peón. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8082-5269>

Conceptualización y metodología, supervisión, revisión y edición.