

## **Gestión de la superación profesional como factor clave para los profesores universitarios**

### *Managing Professional Development as Essential to Professors*

Adrián Cánova Herrandiz<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6882-6149>

Leonardo Cruz Cabrera<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5679-4001>

Uliser Vecino Rondan<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-7817-9301>

Sandra Lisset González Pedrón<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0579-5485>

<sup>1</sup> Universidad de la Isla de la Juventud, Cuba.

\* Autor para la correspondencia. [acanova@uij.edu.cu](mailto:acanova@uij.edu.cu)

#### **RESUMEN**

La investigación se desarrolló con el objetivo de proponer un modelo de dirección para la superación profesional que contribuya a la mejora del desempeño del profesor universitario. Entre los métodos utilizados del nivel teórico se encuentran el histórico y lógico, el sistémico estructural, el análisis y síntesis y la modelación. Del nivel empírico se empleó el análisis documental y un diagnóstico inicial. Estos permitieron analizar las transformaciones de la educación superior antes del entorno cambiante y de manera general. Como resultado se constató que las universidades se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos que garantizan eficiencia. El modelo identifica las funciones de dirección a desarrollar en cada fase y etapa, encaminados a lograr la instrumentación del sistema de superación integral para los profesores.

**Palabras clave:** desempeño, educación superior, formación.

#### **ABSTRACT**

*This research was aimed at suggesting a model to manage professional development which will contribute to professors' enhanced performance. Such theoretical research methods as historical and logical, and analysis, synthesis, and modeling were used; a systemic-structural analysis approach was adopted; the empirical research method of document analysis was also used, and an initial diagnosis*

*was made, with the aim of examining features of higher education before learning environment began to change so rapidly. It was found that universities took interest in their professors' professional development, by making these engage in it, which allowed them to update their knowledge of new teaching techniques and methods guaranteeing efficiency. The model identifies the various stages of managing professors' professional development.*

**Keywords:** *performance, higher education, training.*

Recibido: 6/2/2018

Aceptado: 15/5/2019

## INTRODUCCIÓN

En Cuba la educación es un importante motor del desarrollo social y personal. Por dicha razón se le plantean al docente exigencias muy altas a partir de la concepción del maestro como educador y modelo para sus estudiantes. Es así que se concretan requerimientos profesionales y humanos, especialmente éticos, políticos e ideológicos que deben estar presentes en el desempeño de su labor (Ojalvo Mitrany, 2012).

La crisis que caracteriza la época actual es expresión de las profundas transformaciones que en el orden político, social y económico han tenido lugar en el planeta. La complejidad de esos fenómenos en los países latinoamericanos se revela, entre otros aspectos, en la presencia de serias desigualdades y contradicciones que limitan su desarrollo. Ante este escenario, todas las organizaciones están en constante riesgo y, dentro de ellas, las instituciones de educación superior de la región latinoamericana tienen ante sí retos y desafíos importantes para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, democrática y equitativa, basada en un desarrollo sustentable (Almuiñas Rivero, Felipe González y Morales Batista, 2013).

En la revisión de la literatura sobre el tema de la superación profesional se identificaron varios autores que han disertado al respecto, entre ellos: Horruitiner Silva (2006), Villalobos Clavería y Melo (2008), Neira Fernández (2010), Bozu e Imbernon (2012), Almuiñas Rivero, Felipe González y Morales Batista (2013), Briones Cabrera, Muñoz Aguilar y Tamarit Medrano (2014), González González (2015) y Ramos Bañobre *et al.* (2015). Se considera que se debe seguir trabajando en el tema porque se encuentra en constantes transformaciones en el sector de la educación superior. La educación superior cubana está

destinada a desempeñar un rol fundamental en el proceso de formación del capital humano y contribuir al cambio de mentalidad y a la aplicación de nuevos métodos y estilos de gestión.

En este contexto, la Universidad de la Isla de la Juventud tuvo sus inicios como parte de las Instituciones de la Educación Superior hace más de 35 años. En este periodo ha desarrollado una intensa actividad en la formación profesional en las ciencias técnicas, humanísticas y sociales. Esto ha contribuido al reconocimiento territorial en el impacto manifiesto hacia la formación del posgrado en el territorio.

Como parte del experimento de integración de los centros de educación superior, iniciado en la Isla de la Juventud en el año 2012, se ejecutó un proyecto de innovación organizacional con el propósito de desarrollar un programa de cambio que permitiese mejorar los procesos sustantivos y, como consecuencia, las relaciones entre la universidad y la sociedad a partir del proceso de demanda de asesoría técnica y capacitación.

Se identifica entre los principales problemas de la presente investigación el hecho de que el proceso formación académica y científica del claustro universitario ha sido lento, lo que limita el alcance de los estándares establecidos por la educación superior cubana al no contar con un desarrollo sostenido y acelerado de sus recursos humanos, que posibilite elevar la calidad de los indicadores de acreditación que caracterizan a la universidad actual y las transformaciones que requiere la propia organización como consecuencia de limitaciones en la preparación y calificación de estos recursos.

En esta institución se definió un sistema de superación profesional del claustro con el objetivo de contribuir al desarrollo del personal a partir de un grupo de cursos coordinados entre los departamentos, aprobados en el año 2014. Si bien este proceso persigue la formación académica y científica del claustro, aún no se ha logrado consolidar su instrumentación a nivel de departamentos y facultades. Algunas áreas han aplicado el diagnóstico de necesidades de superación, mientras que otras se han concentrado en la ejecución de las 28 modalidades de cursos aprobadas en este sistema.

En los análisis hechos a los objetivos de posgrado de la institución pinera se constata que se ha experimentado, en los últimos tres años, un incremento de la preparación de los profesores, expresado en la evolución de las categorías académicas y docentes. No obstante, no se avanza con la celeridad que exigen los estándares de la educación superior cubana. Esto se debe a que la estrategia de doctorado y maestría no se concibe como un sistema de crecimiento progresivo basado en una política de seguimiento y control a nivel de los departamentos.

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de dirección para la superación profesional que contribuya a la mejora del desempeño del profesor universitario.

## DESARROLLO

El objeto de estudio es la Universidad de la Isla de la Juventud, la cual se encuentra en un proceso de integración con otros centros de educación superior.

La investigación es de tipo cuantitativa de diseño experimental AB y se utilizaron los siguientes métodos del conocimiento:

- Del nivel teórico:
  - El histórico y lógico: a partir del problema científico planteado se utilizó con el objetivo de analizar momentos significativos del estado del arte de la superación y desempeño profesional presentes en las transformaciones de la educación superior.
  - El sistémico-estructural: para comprender la dinámica del objeto de estudio a partir del problema científico, lo que permitió modelar y desarrollar la propuesta de superación profesional, teniendo en cuenta el papel del entorno y los procesos que ocurren en su interior.
  - El inductivo-deductivo: permitió desarrollar, sobre la base de las teorías generales existentes, conclusiones particulares sobre el proceso de gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior.
  - El análisis y síntesis: para configurar una estructura cronológica y presente sobre el objeto de estudio en esta investigación, que permita utilizar de manera racional la lógica formal para encontrar un equilibrio entre ambos procesos.
  - El método de la modelación: permitió conformar el marco teórico y crear el modelo y respectivo procedimiento para la instrumentación de la propuesta, utilizando la explicación para su instrumentación y determinando las características y las relaciones fundamentales con los indicadores de las variables objeto de investigación.
- Del nivel empírico: los métodos empíricos utilizados fueron la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de documentos:
  - La observación científica permitió obtener información de la situación presentada en la superación profesional del claustro y registrar las transformaciones que se desarrollaron en el ejercicio de la profesión.
  - Se realizaron entrevistas de forma personal dirigida a la directora de recursos humanos, a tres técnicos en gestión integral, a especialista de control interno, a profesores y a directivos de la universidad.
  - Se aplicaron encuestas a cada uno de los estratos determinados (profesores de la facultad

según su categoría docente) y se utilizó, como instrumento, el cuestionario aplicado a profesores y directivos de la facultad y la universidad.

- El análisis documental fue empleado para acopiar información teórica acerca del estado del arte sobre este proceso. Se revisaron documentos normativos de la superación en la educación superior cubana, artículos, normas y reglamentos que establecen el proceso de superación del claustro.

Se aplicó un diagnóstico en dos momentos claves: antes de la implementación del sistema de gestión del conocimiento de los profesores universitarios de la Facultad de Ciencias Técnicas y después de realizadas acciones en tres años posteriores.

Los principios del modelo de dirección para la superación profesional de los profesores universitarios son:

- El sentido de identidad: como expresión de que todos los miembros de la comunidad universitaria comparten la visión, los conocimientos y tienen claros los fines que se persiguen y cuáles son sus funciones y misión.
- La capacidad de ver la realidad: habilidad de informarse y percibir e interpretar correctamente las directivas y regulaciones del trabajo en la educación superior por la importancia para el funcionamiento de la entidad.
- La adaptabilidad: habilidad de resolver problemas y reaccionar con flexibilidad ante las exigencias cambiantes del medio.
- La integración: para articular e integrar las funciones y que todos se dirijan a fines comunes, aprovechando las potencialidades de todas las partes implicadas.
- La preparación para el trabajo en grupo: es la naturaleza democrática en el quehacer cotidiano de la entidad, donde se aprende a tomar decisiones en grupo, garantizando la participación de todos.

## **1. PREMISAS DEL MODELO**

Las premisas del modelo son:

- Dirección estratégica: con la aplicación del ciclo Deming Planificar–Hacer–Verificar–Actuar, como punto de partida para la ejecución del procedimiento propuesto, alineado con las

dimensiones definidas como científica-metodológica y estratégica, partiendo del diagnóstico de necesidades y entrelazado con la planificación estratégica de la universidad.

- Enfoque del proceso de gestión: permite el tratamiento de las relaciones entre los elementos que conforman la superación profesional de los profesionales de la educación superior y facilita su integración al proceso de planeación estratégica. En otro orden, permite también la evaluación y control del proceso de superación, además de la imprescindible retroalimentación que constituye la base de la mejora continua del proceso en que se aplique.
- Superación profesional continua: es un proceso cíclico, permanente, participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular adecuadamente las formas de organización profesional para obtener resultados eficientes y eficaces que requiere un profesor universitario.
- Gestión del conocimiento: es el proceso que permite identificar, agrupar, ordenar y compartir continuamente conocimiento de todo tipo y satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explorar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades.

De manera general, en el Anexo 1 se presenta el algoritmo seguido. Se muestran el diseño y elaboración de los componentes del modelo conceptual, que consta de tres dimensiones con sus fases, además de contar con quince etapas que integran herramientas para su verificación y análisis, articulada con la planificación estratégica y del análisis de los grupos de interés de la universidad.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO**

Los componentes del modelo son:

### **1. Dimensión de dirección:**

La dimensión de dirección en la gestión de la superación como proceso tiene lugar a través de las acciones que realizan los niveles de dirección: el nivel de universidad, de facultades y de departamentos docentes, orientadas y dirigidas por la Dirección de Capital Humano para diseñar la estrategia de capacitación, desde la política trazada por el Ministerio de Educación Superior.

Como resultados de este proceso se generan planes de mejora que garantizan la nueva proyección estratégica, unido al resultado que de manera individual aporta cada uno de los miembros de la

organización para cumplir con los objetivos institucionales y las funciones correspondientes a su desempeño laboral:

- **Planificación:** tiene como resultado la orientación estratégica para alcanzar el diagnóstico de las necesidades de superación. En este proceso utilizan varios instrumentos para detectar las deficiencias y necesidades de superación del claustro.
- **Organización:** se obtienen, como resultado, las necesidades de superación estructuradas por áreas del conocimiento a partir de las consideraciones previas de la planeación estratégica de la universidad. Se establece un cronograma de trabajo para el desarrollo del proyecto y recopilar información sobre los posibles especialistas cuyos conocimientos sobre gestión universitaria serán esenciales en la identificación y priorización de los grupos de interés y análisis de indicadores.
- **Dirección:** se definen objetivos, contenidos, métodos, formas organizativas y recursos para gestionar el proceso de superación de los profesores. Esta fase involucra a todas las personas y procesos sustantivos de la organización en la ejecución del sistema de superación integral con la utilización eficaz y eficiente de los recursos; de ello depende el éxito de la estrategia a seguir por la universidad.
- **Control:** esta fase está presente en todo el proceso de gestión de la implementación del sistema de superación integral, lo cual contribuye a determinar las brechas existentes para poder reorganizar el proceso. Esta fase de la dirección se enlaza a la evaluación de la dimensión científica-metodológica, asegurando que los resultados respondan a los objetivos fijados en la planificación y se alcancen las metas propuestas.

## 2. Dimensión científica-metodológica:

La dimensión científica-metodológica es la que permite la adquisición de los conocimientos para que el individuo pueda investigar, innovar y crear, unido al desarrollo de capacidades emprendedoras y visión estratégica en la toma de decisiones organizativas y la transferencia en el puesto de trabajo.

Esta dimensión es, sin lugar a dudas, esencial en el proceso de superación del claustro ya que desempeña un papel fundamental en la obtención de las categorías docentes y científicas y de habilidades técnicas para la prestación de servicios y la adquisición de la cultura organizacional y ética que caracteriza a las universidades, de ahí que cada facultad y departamento tiene la función de proyectar el desarrollo estratégico del personal docente y demás trabajadores en base a los indicadores propuestos por el Ministerio de Educación Superior.

- **Diagnóstico de necesidades:** la determinación de esta fase debe partir de las causas que

motivan las insuficiencias y carencias de conocimiento, habilidades y valores que frenan el proceso de transformación cualitativa de la organización. Constituyen el primer eslabón del sistema de superación por lo que, al determinarlas, se requiere de una labor investigativa, ya que su precisión permite un tratamiento diferenciado y la estrategia a seguir.

- **Áreas del conocimiento:** la estrategia de superación de los profesores en la educación superior cubana es asumida como tendencia en la preparación del capital humano, al considerar al claustro como activistas fundamentales de la política de la Revolución, lo que determina la estrategia de superación integral del profesional universitario que se hace extensiva a todas las personas que laboran en la universidad y que desde su puesto de trabajo colaboran en la labor educativa y política e ideológica y a la formación integral de los estudiantes. Esta define esencialmente ocho áreas del conocimiento, medulares en la superación de los profesores: Dirección, Técnica-profesional, Pedagogía, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Economía, Idioma, Político e ideológico y Jurídico.
- **Objetivos:** los objetivos del proceso de superación constituyen la aspiración que se quiere lograr a lo largo del proceso para transformar la organización en el plano cuantitativo y cualitativo. Tienen una función de orientación metodológica y carácter rector en la dirección al proceso.

En el caso de los objetivos que se pretenden conseguir con el grupo que se capacita hay que delimitar lo instructivo (conocimientos y habilidades), lo educativo (actitudinal y lo valorativo) y lo desarrollador (lo capacitivo). El análisis del concepto de superación posibilita determinar los objetivos fundamentales de los programas y acciones de formación para realizar de manera efectiva los procesos sustantivos.

- **Contenidos:** las relaciones entre los componentes anteriores que definen a su vez la relación del proceso de superación en el contexto marcan los aspectos básicos para la determinación de su contenido. El contenido se estructura teniendo en cuenta aquellos aspectos de la cultura organizacional que determinan las funciones y roles de los trabajadores a través de la práctica histórico-social, así como los modos de actuación profesional que caracterizan el perfil del desempeño.

Atendiendo a esto el contenido tiene tres direcciones fundamentales que, en su estructura, se comportan dialécticamente como un todo: el sistema de conocimientos (cultura organizacional de la universidad), el sistema habilidades (del perfil de desempeño) y el sistema de valores (construcción de significados).



- Métodos: los componentes antes descritos y sus relaciones inciden en la selección de los métodos que constituyen los modos de actuación de los sujetos que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que se estructuran como vía o camino para conducirlo. Los métodos fundamentales de superación parten de las necesidades de aprendizaje y su función fundamental es propiciar la motivación y la autorrealización, condicionados por la búsqueda colectiva y la experiencia compartida de los que aprenden, es decir, serán problemáticos e innovadores y se caracterizarán por:
  - Establecer la relación del contenido con el mundo circundante: la superación se efectuará en situaciones del entorno resolviendo problemas.
  - Establecer relación afectiva con los intereses del que se supera: un beneficio directo mejorará la efectividad en el trabajo.
  - Estar orientados hacia los valores compartidos de la organización: la meta es lograr los objetivos individuales y colectivos para mejorar los estándares de calidad.
  - Lograr la cooperación y trabajo interdisciplinario: los problemas de la organización no toman en cuenta la división que tiene el saber que puede solucionarlo.

- Formas organizativas: se dan a partir del diagnóstico que se realiza en la organización con el objetivo de conocer las debilidades, fortalezas y oportunidades que posee cada profesor a superarse.

- La superación individual: es la reunión de personas de diversas áreas del desarrollo universitario y niveles de dirección.

Es responsabilidad de los sistemas de superación contar con instrumentos que le permitan saber cuál es la necesidad de aprendizaje de los profesores. Por otra parte, se señala que se puede llevar a cabo a partir de las necesidades que posea cada individuo y del establecimiento de los objetivos de superación para cada uno o un grupo de ellos.

- La capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Esta incluye generalmente la asignación de los nuevos profesores o adiestrados. La superación en el puesto tiene varias ventajas: es relativamente económica, los trabajadores aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo, como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.
- La superación por instrucción del puesto: esta modalidad requiere que se haga una lista de

todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada y junto a cada paso se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

- Las conferencias: dar pláticas o conferencias puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en superación. Se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, lo cual podría representar gastos considerables de impresión.
- Las técnicas audiovisuales: la presentación de información mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- El aprendizaje programado: es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica la presentación de preguntas o hechos y permite que la persona responda para posteriormente ofrecer al cursista retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas. La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de superación en aproximadamente un tercio.
- Recursos: en todo proceso de gestión de la superación es necesario disponer de un grupo de recursos para el aseguramiento material de las actividades de formación que hagan más eficiente y útil la labor de enseñanza y aprendizaje. Entre los recursos están los financieros, el tiempo disponible y el espacio infraestructural que formará parte del sistema de superación integral y de las necesidades de aprendizaje, las formas de utilización de los recursos y la manera de organizar los diferentes componentes. El espacio formativo es, sin lugar a dudas, uno de los recursos más importantes del proceso de gestión de la superación, además de los medios técnicos que soportan los métodos, por lo que se requiere su planificación a fin de garantizar el éxito del proceso.
- Evaluación: este componente permite valorar el grado de acercamiento del proceso al objetivo propuesto, o sea, si se ha logrado la transformación esperada. La evaluación tiene funciones instructiva, educativa y desarrolladora, pero también permite regular a través de un diagnóstico cómo marcha el proceso para poder perfeccionar el sistema, haciendo que la estructura organizativa tenga mayores posibilidades de cumplimentar sus funciones.
- Retroalimentación: permite reformular de nuevo los objetivos, ajustar el diseño de los programas y sustituir los métodos que no se correspondan con las exigencias. Esta es una importante aliada de la organización interna del proceso, pues posibilita tomar medidas

para su perfeccionamiento. Se tiene como principio la aplicación del ciclo Deming: Planificar–Hacer–Verificar–Actuar. Es un lazo de realimentación asociado a sujetos de control en las fases y etapas del procedimiento general.

### 3. Dimensión estratégica:

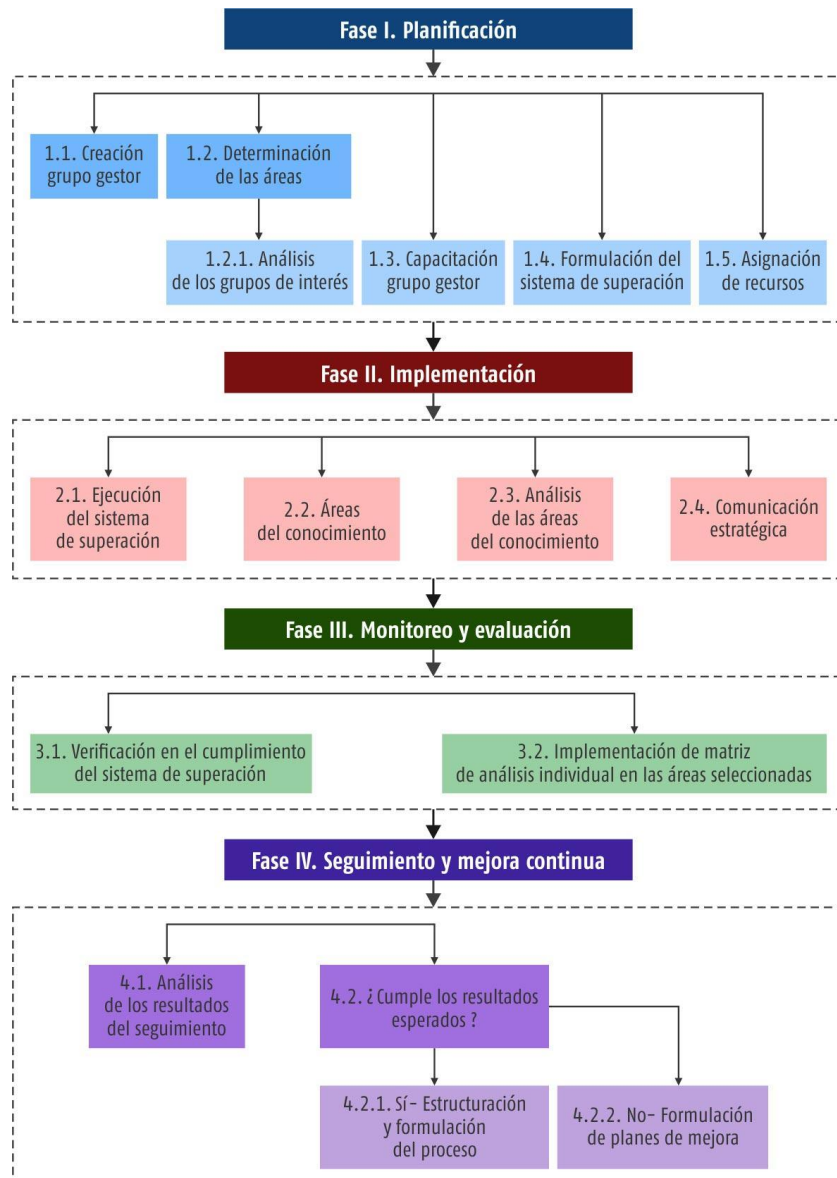
La dimensión estratégica de la gestión de la superación como proceso refleja el conjunto de decisiones prefijadas en un contexto o plano determinado que anteceden al proceso organizacional y que tiene como objeto determinar la misión, los objetivos y secuencias de acciones para llevar a cabo el proceso de gestión a tenor con las necesidades de la organización y de cada profesor.

- Planeación estratégica: la planeación estratégica en las universidades potencia el desarrollo del capital humano desde los componentes de las áreas de resultados claves. Las estrategias de investigación y posgrado y la gestión integral del capital humano por la contribución de estas a los resultados del resto de los objetivos son la locomotora del desarrollo estratégico e impacta todas las acciones fundamentales de cada una de las direcciones de trabajo.
- Metodología de implementación: se realiza una secuencia de pasos lógicos para la implementación de las actividades del sistema de superación integral, la cual estará conformada por el periodo máximo para alcanzar cada categoría docente y la ratificación de ser necesaria. Los componentes corresponderán con las cuatro categorías en las universidades: instructor, asistente, auxiliar y titular.

Se determinarán los principales objetivos y funciones generales establecidas que debe cumplir cada categoría, así como los resultados planificados, los que serán medidos por el cumplimiento de los cursos y actividades propuestas en el sistema de superación integral.

- Transferencia de aprendizaje: como punto de partida y seguimiento de la aplicación del instrumental metodológico desarrollado constituye la guía para identificar en qué medida el proceso de superación se cumple con los requisitos de establecidos en la gestión y contribuye a la toma de decisiones sobre la orientación de calidad que precise el proceso sustantivo desarrollado. El conocimiento es específico con respecto al contexto y relacional en tanto que depende de la situación; dinámico, puesto que su creación se asienta en interacciones dinámicas sociales entre individuos, grupos, organizaciones y sociedades; humanístico puesto que está en esencia relacionado con la actividad humana y arraigado en los sistemas de valores de las personas (subjetivo).

Derivado del modelo conceptual, se concibió y desarrolló el procedimiento metodológico, que consta de cuatro fases: planificación, implementación, monitoreo y evaluación y seguimiento y mejora continua; con 16 etapas que integran herramientas para su verificación y análisis, articulada con la planificación estratégica y del análisis de los grupos de interés (Figura 1).



**Figura 1.** Procedimiento general para implementar el modelo conceptual.

### **3. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA IMPLEMENTAR EL MODELO CONCEPTUAL**

Las fases para implementar el modelo conceptual son:

- **Fase I–Planificación:**

En la planificación se recolecta información e ideas para la toma de decisiones con el objetivo de estructurar el camino a seguir en consideración al estado actual de la institución universitaria y el estado que se pretende alcanzar después de la implementación.

En esta fase, a partir de la creación del grupo gestor, se definen las áreas que formarán parte del proyecto de innovación para decidir la participación de expertos y los temas a desarrollar en la preparación de los miembros de grupo. Para el análisis de los grupos de interés se utilizará una matriz de datos en la cual se recolecta la información que aparece en los expedientes académicos de los profesores respecto a la actividad de posgrado desarrollada durante su vida laboral.

Se realiza la conformación del equipo de trabajo, integrado por los máximos responsables de la organización, coordinadores y representantes de los procesos sustantivos y la caracterización de la organización y su ámbito de acción, apoyada en el análisis del objeto social y el contexto legal en que está enmarcado el objeto de estudio.

Adicionalmente debe establecerse un cronograma de trabajo para el desarrollo del proyecto y recopilarse información sobre los posibles especialistas cuyos criterios y conocimientos sobre superación profesoral serán esenciales en la identificación y priorización de los grupos de interés y análisis de indicadores.

- **Fase II–Implementación:**

Esta fase involucra a todas las personas y procesos sustantivos de la organización, incluidas las dos perspectivas (ambiental y comunicacional), en la ejecución de los planes proyectados con la utilización eficaz y eficiente de los recursos. De ello depende el éxito de la estrategia formulada anteriormente.

Para la ejecución del sistema de superación se tuvo en cuenta la aplicación de las acciones y medidas necesarias para ejecutar los procesos definidos en la planificación, con los recursos asignados y la delegación de tareas que permitan lograr con mayor eficacia la aplicación del plan e impulsar la consecución de los objetivos.

- **Fase III–Monitoreo y evaluación:**

Garantizar el cumplimiento de la estrategia proyectada requiere de la supervisión del desempeño de los planes implementados para alcanzar lo planificado. En esta fase se comprueba el cumplimiento de los objetivos y se evalúa la ejecución de estos a través del desarrollo del Sistema de superación integral del claustro de profesores.

Se verifica la consecución de los objetivos. En algunos casos es preciso realizar reajustes para garantizar su cumplimiento, por lo tanto, aquí se ejecutan todas las actividades de gestión que permitan asegurar que los resultados actuales respondan a los proyectados.

- Fase IV–Seguimiento y mejora continua:

En esta fase se establece una retroalimentación sobre los impactos generados en los procesos sustantivos, con la implementación y los resultados esperados, que comprende la detección de posibles desviaciones para, consecuentemente, efectuar ajustes, acciones de mejora y las actualizaciones correspondientes en las fases precedentes.

Luego de la evaluación de los resultados alcanzados en el desarrollo del Sistema de superación integral del claustro de profesores, se identifican desviaciones y se analizan sus causas, lo que permite corregir el desempeño y establecer normas de actuación.

Una vez comprobada la efectividad de las medidas implementadas se establecen las normas de actuación de los procesos y se formulan los planes de mejora. En esta etapa se estudian los resultados obtenidos en el seguimiento para modificar los procesos, dar soluciones a los problemas, identificar cambios y redefinir objetivos de mejora continua. Todas estas acciones forman parte del plan de mejora, que permite una gestión eficiente y eficaz en busca de alcanzar los resultados esperados.

## **4. ALGUNOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

La primera etapa de la implementación fue la creación del grupo de expertos, donde se tuvo en cuenta los años de experiencia en la educación superior. Se tomó una muestra de 22 profesores con vasta práctica y dominio de las actividades de la educación cubana; como promedio, contaban con más de 15 años actividades del sector. Se organizó el grupo de expertos en dos equipos: uno principal que se encargó de aplicar el procedimiento con sus instrumentos y uno complementario que se integró por menos expertos relacionados con la facultad objeto de estudio.

Se realizó la capacitación del grupo de expertos teniendo en cuenta los elementos del sistema de superación integral definido por la universidad y su aplicación en la Facultad de Ciencias Técnicas,

donde se mostró la correlación de evaluación en dos periodos del año 2013 y 2016.

La aplicación consecuente de la teoría que fundamenta el trabajo llevó consigo cambios cualitativos y cuantitativos en el proceso de formación de profesionales en la facultad, que sirven para indicar tendencias y, sobre todo, porque crean las bases para un crecimiento sistemático en la universidad.

Uno de los primeros resultados obtenidos fue en la composición de las categorías docentes donde cuatro profesores son auxiliares, dos asistentes y tres instructores. Lo novedoso es que la actual composición del claustro permite abordar y resolver problemas trascendentes, como es la posibilidad de formar tribunales para el desarrollo del proceso de categoría docente producto de la formación del capital humano precedente. A ello se suma la creación de tribunales de las categorías de instructor y asistente en la facultad. Para la categoría de auxiliar se realizó la alianza con tribunal de la Universidad Agraria de La Habana.

La elevación de la calidad puede ejemplificarse en los cuadros, pues si con anterioridad solo 66,6 % cumplía con los requisitos establecidos por el Ministerio de Educación Superior para ocupar los cargos, en la actualidad lo cumplen el 83,3 %.

Los resultados obtenidos del sistema de superación integral en el año 2016 son superiores a los comparados con el año 2013, donde se muestran que los cursos tuvieron mayor cumplimiento en la categoría de asistentes con un 61 % de los planificados. Como segundo mejor porcentaje lo tuvieron los instructores con un 35,7 % de aspectos asociados fundamentalmente a los cambios de categoría. El 26,4 % corresponde a los adiestrados, lo que evidencia los primeros pasos en su formación profesional, donde se organizaron según prioridades para su conocimiento y ejecución en la práctica educativa. La categoría de profesores titulares y auxiliares tuvieron un 19,8 % de cumplimiento, donde se reflejan como principales elementos los asociados a los ejercicios de idiomas y el cumplimiento de la formación doctoral como estrategia priorizada en la facultad.

Las principales áreas del conocimiento utilizadas en los cursos fueron: Dirección, Técnica profesional y Pedagogía, aspectos que fueron calzados por los elementos de la planeación estratégica de la Universidad ya que se incorporaron actividades asociadas con el sistema de superación en las formas de organización. Como elemento metodológico en este sentido se destaca la participación de profesores con vasta experiencia donde confluyen criterios significativos para el desarrollo científico, principalmente de los noveles.

Del análisis triangulado de los datos obtenidos se establecen las siguientes regularidades:

- Poco aprovechamiento de espacios de discusión científica.
- Poco dominio de las tipologías discursivas y normas de redacción científica.

- Pocas habilidades en la comunicación oral y a través de herramientas tecnológicas para compartir resultados científicos.
- Baja actividad científica debido a la escasa comunicación de resultados de las investigaciones, según indicadores de impacto social de la ciencia.
- Ausencia de acciones de posgrado para desarrollar competencia comunicativa tanto para la labor docente como investigativa de los profesores.
- Insuficiente utilización del entrenamiento como forma de superación posgraduada.
- Pobre aprovechamiento de las aulas virtuales en la educación a distancia para consolidar la superación profesional del claustro en lo interno y hacia lo externo.
- Bajo número de doctores en el claustro a tiempo completo e incumplimiento con el plan de defensas en los últimos años.
- Ausencia de programas de posgrado acreditados.
- Insuficiente gestión para la búsqueda de financiamiento

## **CONCLUSIONES**

El estudio de los referentes teóricos sobre la superación profesional permitió constatar que este proceso contribuye, en las instituciones de educación superior, a la gestión de todos los activos intangibles, lo que aporta valor agregado a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales en los marcos del desarrollo local. Se constató que aún existe un escaso acercamiento del proceso de superación profesional vinculado con la evaluación del desempeño.

En el análisis del proceso de gestión de la superación se identifican los componentes que se interrelacionan entre sí dialécticamente para conformar el procedimiento, lo que se sustenta en los fundamentos elaborados que caracterizan a este proceso que guarda estrecha relación con la concepción estratégica de la universidad.

El modelo propuesto identifica las funciones de dirección a desarrollar en cada fase y etapa, encaminado a lograr la instrumentación del sistema de superación profesional para los profesores universitarios como alternativa eficiente según las transformaciones actuales del sector.

Se evidencian resultados superiores en el cumplimiento de los cursos planificados en el sistema de superación orientados con fines formativos. Se presenta como una interesante alternativa para elevar la calidad de la educación, al tiempo que se convierte en un importante instrumento para el establecimiento



de políticas de planificación y gestión de la actividad sobre la base de una información confiable de los resultados que se obtienen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMUIÑAS-RIVERO, J. L.; FELIPE-GONZÁLEZ, R. y MORALES-BATISTA, D. (2013): «El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. Strategic control», *Revista Congreso Universidad*, 2, 3, La Habana, pp. 1-11.
- BOZU, Z. e IMBERNON-MUÑOZ, F. (2012): «El portafolio docente como estrategia formativa innovadora del profesorado novel universitario. Un estudio de casos. Universidad de Barcelona», *Educación*, 358, Barcelona, pp. 1-16.
- BRIONES CABRERA, C.; MUÑOZ-AGUILAR, I. y TAMARIT MEDRANO, R. (2014): «La superación profesional una necesidad para el profesor de Educación Física y Salud en Chile», *Revista Digital*, 19, 19, <<https://www.efdeportes.com/efd196/la-superacion-profesional-educacion-fisica-en-chile.htm>> (2018-02-23)
- GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, A. (2015): «La dirección del trabajo metodológico de la disciplina en el eslabón de base de la educación superior», *Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación*, 2140, La Habana, pp. 217-225.
- HORRUITINER-SILVA, P. (2006): *La Universidad Cubana: el modelo de formación*, Ed. Félix Varela, La Habana.
- NEIRA-FERNÁNDEZ, E. (2010): «Perfil del buen docente universitario», <<http://webdelprofesor.ula.ve/cjuridicas/neirae/pdf/ensayos/>> (2018-06-12).
- OJALVO-MITRANY, V. (2012): «¿Está capacitado el profesor universitario para la formación integral del estudiante?», *Revista Congreso Universidad*, 1, 3, La Habana, pp.1-11.
- RAMOS-BAÑOBRE, J. R.; GARCÍA-RODRÍGUEZ, J. A.; DORTA-MARTÍNEZ, M. E. y MARICHAL-GUEVARA, O. C. (2015): «Gestión de la formación permanente de directivos educacionales», *Iberoamericana de Educación*, 69, Centro de Altos Estudios Universitarios, España, pp. 157-185.
- VILLALOBOS CLAVERÍA, A. y MELO HERMOSILLA, Y. (2008): «La formación del profesor universitario: aportes para su discusión», *UDUAL*, 39, México, pp. 3-20.

### Anexo 1

**Figura 1.** Modelo de dirección para la superación profesional de los profesores de las instituciones de la educación superior.

