

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS  
“HÉCTOR ALFREDO PINEDA ZALDÍVAR”**

**Tesis presentada en opción al título académico de  
Máster en Pedagogía Profesional.**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS A TIEMPO  
PARCIAL PARA LAS CARRERAS DE CIENCIAS TÉCNICAS DE LA FILIAL  
UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA DEL MUNICIPIO DE CACOCUM.**

**LIC. MARTHA NEUDALIA GONZÁLEZ FONSECA**

**CIUDAD DE LA HABANA**

**2011**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**  
**“HÉCTOR ALFREDO PINEDA ZALDÍVAR”**

**Tesis presentada en opción al título académico de**  
**Máster en Pedagogía Profesional.**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS A TIEMPO  
PARCIAL PARA LAS CARRERAS DE CIENCIAS TÉCNICAS DE LA FILIAL  
UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA DEL MUNICIPIO DE CACOCUM.**

**AUTOR: LIC. MARTHA NEUDALIA GONZÁLEZ FONSECA.(ASISTENTE)**

**TUTOR: DR C. BUENAVENTURA LÁZARO CASTELLS GIL.(ASISTENTE)**

**CIUDAD DE LA HABANA**

**2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A mi tutor, Dr. C. Buenaventura Lázaro Castells Gil, por su exigencia, interés, ayuda y dedicación durante el desarrollo de esta investigación.
- A todo el colectivo de profesores que impartió la docencia en el desarrollo curricular de la Maestría en Pedagogía Profesional, los cuales hicieron posible la presentación definitiva de estos resultados.
- A todos mis compañeros de trabajo de la filial universitaria pedagógica.
- A todos los directores de filiales universitarias pedagógicas, por su colaboración, amistad y preocupación constante.
- A mi familia y en especial a mi nuera Marlen, por su ayuda y comprensión durante la realización de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

- A mis hijos Marcel y Rafael por ser el mejor regalo que he recibido en mi vida y fuente de inspiración para seguir adelante.
- A la memoria de mi madre.

## RESUMEN

La investigación se origina a partir de las insuficiencias detectadas en el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum. Se ofrece en tal sentido, una solución científica desde las posibilidades existentes en la filial.

En tal sentido, se presenta y fundamenta un sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum, estructurado en seis subsistemas; lo que permite, a partir del enfoque integrador de todos los procesos que intervienen en él, así como de sus relaciones funcionales, asumirlo como sistema y sus particularidades en correspondencia con su objeto social. Se derivan de este sistema de gestión de los recursos humanos a tiempo parcial, una serie de sugerencias metodológicas para su implementación que potencian y expresan las posibilidades en el desarrollo del proceso y su perfeccionamiento.

Finalmente, se exponen los resultados derivados del criterio de los especialistas consultados que revelan la pertinencia de la propuesta; así como, evidencias empíricas y conclusivas que demuestran la factibilidad de la misma.

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. PRESUPUESTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS A TIEMPO PARCIAL PARA LAS CARRERAS DE CIENCIAS TÉCNICAS DE LA FILIAL UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA.</b>	<b>8</b>
1.1 La gestión de recursos humanos.	8
1.2 La gestión de recursos humanos académicos en la Educación Superior.	12
1.2.1 La gestión de recursos humanos académicos en las Universidades de Ciencias Pedagógicas.	14
1.2.2 La gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial en la Filial Universitaria Pedagógica.	16
1.3 La Teoría de Sistema como fundamento teórico para la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial.	23
1.4 El carácter pedagógico del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la Filial Universitaria Pedagógica.	25
1.5 Estudio diagnóstico realizado sobre la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.	31

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO II. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS A TIEMPO PARCIAL PARA LAS CARRERAS DE CIENCIAS TÉCNICAS DE LA FILIAL UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA DEL MUNICIPIO CACOCUM.</b>	<b>39</b>
2.1 Sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.	<b>39</b>
2.2 Sugerencias metodológicas para la aplicación del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.	<b>50</b>
2.3 Criterios valorativos y resultantes sobre la pertinencia del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>-</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>-</b>

## INTRODUCCIÓN

La sociedad cubana se plantea la necesidad de enriquecer la formación cultural del hombre, con el propósito de lograr una preparación que lo ponga a la altura del desarrollo del mundo actual, en el cual se produce un acelerado y vertiginoso desarrollo de la ciencia, la técnica y la tecnología que se refleja en los procesos profesionales de las entidades de la producción y los servicios.

El logro de la competitividad y el creciente compromiso y participación del docente en el quehacer de la escuela politécnica y las empresas conducen a la elevación de las exigencias sociales, éticas y culturales, elementos que se sintetizan en las competencias que se requiere de sus técnicos y directivos.

Los grandes esfuerzos que se realizan y los cuantiosos recursos que se destinan a la elevación constante de la calidad de la educación en todos los niveles, parten del reconocimiento mundial que se le atribuye como factor decisivo en el desarrollo económico y social de los países.

El sistema educativo cubano, como respuesta al propio desarrollo social, ha experimentado un proceso de cambios, desde el primero de enero de 1959, que constituyen una verdadera Revolución Educativa. Esta dinámica hace que en los inicios del año 2000, las universidades cubanas enfrenten nuevos retos, enmarcados en su inserción en los proyectos sociales de la revolución. Ello implica, que paulatinamente las organizaciones deban dar respuestas a un grupo de programas que forman parte de la misión y visión de las mismas.

El perfeccionamiento de la educación en Cuba, en todos los subsistemas educacionales, está en correspondencia con la política trazada por el Partido y el Estado y la escuela constituye la institución social, a la que se le encomienda la misión de conducir el proceso educativo, dirigido a la formación y desarrollo de las nuevas generaciones, que se concreta con el fin y los objetivos de la educación: la formación integral de los estudiantes. Este contexto lleva a un plano de particular atención el tema referente a la institución universitaria, pues existe un amplio consenso de que en las condiciones del mundo actual y sus retos futuros, debe imponerse una nueva visión de la Educación Superior, caracterizada por la búsqueda constante de tres aspectos básicos: pertinencia, calidad e internacionalización, lo que tiene su base en el reconocimiento de la abarcadora influencia del desarrollo científico-técnico y del conocimiento, como uno de los puntos de partida de



las estrategias de desarrollo, así como la aproximación a una concepción cada vez más universal de la formación de la Educación Superior: la educación permanente.

Estas tendencias se expresan en las modificaciones de las estructuras institucionales y los programas de formación con todas sus implicaciones, en la búsqueda de una respuesta flexible y diversificada, consecuente con estos retos.

La educación cubana no está ajena a estas transformaciones. El sistema educativo cubano también está inmerso en un movimiento de mejoras que se enmarcan en el período actual.

El programa que marca el cambio esencial en la Educación Superior es el de la universalización, con una incidencia particular en las universidades pedagógicas en un doble sentido: por los propios cambios que implica para el proceso de formación del docente en la institución universitaria y por el valor estratégico de estas transformaciones para todo el sistema educativo, pues son las que tienen el encargo social de formar y capacitar al docente, factor esencial para el logro de los cambios en los demás niveles de educación.

Este se concibe como un modelo pedagógico distinto, que se caracteriza por ser flexible, estructurado con un mínimo de actividades presenciales que se desarrollan bajo la guía de un tutor y se centra en el estudiante. Todo ello implica, la preparación de los profesionales teniendo en cuenta las nuevas exigencias de la Ciencia, la Técnica y las Tecnologías Contemporáneas y su influencia en el desarrollo de la sociedad.

Para poder cumplir con esta misión, la dirección de las filiales universitarias pedagógicas exige una proyección integral, de forma tal que se asegure, con la efectividad necesaria, la adecuada atención a sus recursos humanos académicos a tiempo parcial y garantice una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de los mismos.

La necesidad de una adecuada dirección es reconocida por diferentes autores, lo que presupone una nueva forma de pensar y actuar, que debe traducirse en una gestión directiva que garantice una amplia participación y compromiso de todos los actores implicados, pues su elevada complejidad tiene gran incidencia en los diversos procesos que se desarrollan en la escuela, como escenario fundamental.

Todo lo anterior significa la aparición de nuevas ideas en la gestión de recursos humanos, que se traducen en multiplicar esfuerzos para alcanzar mejores resultados.

En tal sentido, se aprecia que la Educación Superior Pedagógica experimenta avances. No obstante, como resultado de la experiencia acumulada por la investigadora, en su labor

profesional como directora de la filial universitaria desde sus inicios y de la aplicación de métodos empíricos de investigación, se pudo constatar que existen insuficiencias en el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas del municipio Cacocum, evidenciado en:

- No se cuenta con un documento específico, con objetivos definidos que responda a las características y necesidades de la filial y del profesor a tiempo parcial.
- No se evidencia un carácter sistémico en las acciones que se desarrollan. Estas son aisladas.
- No se logra la participación de todos los factores que tienen incidencia en el proceso.
- No se cuenta con un potencial de docentes objetivo, que permita asegurar todos los procesos que se desarrollan.
- No se logra que la superación responda a las necesidades reales de los profesores a tiempo parcial, por lo que es insuficiente el tránsito a categorías docentes superiores.

Los resultados anteriores condujeron a la búsqueda teórica en bibliografías que abordan diferentes sistemas de gestión de recursos humanos elaborados por: Werther y Davis (1992), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Chiavenato (1993), Bustillo (1994), Puchol (1994) y CIDEC (1994), entre las que se encuentran las compilaciones realizadas por Zayas (s/a) y Mesa (2009), así como de estudios y experiencias relacionados con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos Académicos de las instituciones de Educación Superior: Noemí (1999), Colectivo de autores de la Universidad de Cienfuegos (2004) y Castells (2008).

Las reflexiones realizadas a partir de las particularidades de cada una de las propuestas, permitió a la autora considerar que a pesar de lo valioso de esas investigaciones, las cuales aportan elementos importantes como son los subsistemas o procesos que intervienen y las relaciones que se establecen, es necesario fundamentar científicamente cada uno en correspondencia con las particularidades y características del personal académico de las filiales, pues no se percibe una propuesta concreta de sistema de gestión para los recursos humanos académicos a tiempo parcial. En las filiales universitarias, el proceso se desarrolla basado en los lineamientos y orientaciones emanados de la desagregación de la sede central.

Las consideraciones realizadas anteriormente, conducen a afirmar que la gestión de recursos humanos académicos se produce de forma asistémica, incidiendo en los resultados que se obtienen en cada uno de los procesos. Esto permite identificar una

contradicción entre la necesidad de gestionar los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria y la carencia de un sistema para tal fin.

Esta situación problemática descrita, unido a la experiencia de la autora en el trabajo con los profesores a tiempo parcial, la condujeron al planteamiento del siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum?

Este problema se enmarca en el **objeto de investigación**: el proceso de gestión de los recursos humanos académicos universitarios y el **campo de acción**: la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.

Para lograr un proceso de mejora continua en la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, a partir de su complejidad, se plantea el siguiente **objetivo**: Elaborar un sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto, se formulan las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial?
2. ¿Cuál es el estado actual del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum?
3. ¿Cómo concebir un sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum?
4. ¿Cuáles son los elementos que revelan la pertinencia del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum?

En correspondencia con el objetivo y las preguntas científicas, se plantean las siguientes tareas de investigación:

1. Sistematización de los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial.
2. Diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.
3. Elaboración de un sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.
4. Valoración de la pertinencia del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum a través del criterio de especialistas.

Durante el proceso investigativo fueron utilizados métodos de investigación de los niveles teórico y empírico, así como procedimientos matemáticos- estadísticos, entre los que se encuentran:

Del nivel teórico: el análisis-síntesis, el histórico-lógico, el inductivo-deductivo, la modelación y el sistémico estructural funcional.

- Análisis-síntesis. Para la sistematización de la información obtenida a través del estudio bibliográfico para arribar a conclusiones. Además, fue esencial en el análisis de la información obtenida a través de los métodos empíricos y en la redacción del informe final.

- Histórico-lógico. Para analizar la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos y la determinación de los principales postulados teóricos y tendencias actuales relacionadas con esta temática en la Educación Superior en las universidades de ciencias pedagógicas y las filiales universitarias municipales.

- Inductivo-deductivo. Para el establecimiento de los principales fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.

- Modelación y el sistémico estructural funcional. Para la elaboración de un sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.

Los métodos del nivel empírico utilizados fueron la encuesta, entrevistas y el análisis de documentos, los que permitieron obtener información sobre el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial de las carreras de Ciencias Técnicas de

la filial universitaria, además de la consulta a especialistas para valorar el grado de adecuación del sistema propuesto, así como la pertinencia de su contenido.

Los procedimientos matemáticos y estadísticos, para el procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación de los métodos empíricos, tales como: el cálculo porcentual en la aplicación del coeficiente en la selección de los especialistas, el cálculo del grado de adecuación y pertinencia, a partir de someter a sus criterios el sistema y el uso de tablas estadísticas.

De una población de 14 directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de Holguín, 17 de filiales universitarias pedagógicas y 26 profesores a tiempo parcial de las carreras de Ciencias Técnicas del municipio Cacocum, se escoge como muestra la siguiente:

- 7 directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas.
- 10 directivos de filiales universitarias pedagógicas.
- 15 profesores a tiempo parcial de las carreras de Ciencias Técnicas del municipio Cacocum.

La **novedad científica** puede reconocerse en la sistematización de los presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas, a partir del enfoque integrador de todos los procesos que intervienen en él, así como sus relaciones funcionales que garantizan asumirlo como sistema y las particularidades que estos tienen en la filial universitaria, en correspondencia con su objeto social.

El **aporte y la significación práctica** de la investigación lo constituyen el sistema elaborado, que permite el mejoramiento de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.

La Tesis consta de introducción, dos capítulos en los que se exponen los principales resultados investigativos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el Capítulo1: “Presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica”, se ofrecen las concepciones teóricas acerca del proceso de gestión de los recursos humanos, así como sus particularidades en las instituciones de Educación Superior, las universidades de ciencias pedagógicas y las filiales universitarias municipales adscriptas a estas, para lo cual se establecen cuatro

etapas. Se expone una valoración de la Teoría de Sistema como fundamento para la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial y cómo se manifiesta el carácter pedagógico de dicho proceso, en el que se asumen aspectos específicos de dirección y de la Pedagogía Profesional.

Se presentan además, los resultados del estudio diagnóstico realizado de la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial de las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.

El capítulo 2 consta del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum, en el cual se incluye la fundamentación de la propuesta, su estructura y sugerencias metodológicas para la implementación. Se expone la valoración de los resultados de los criterios emitidos por los especialistas consultados acerca del grado de adecuación del sistema y de la pertinencia de su contenido.

## **CAPITULO I: PRESUPUESTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS A TIEMPO PARCIAL PARA LAS CARRERAS DE CIENCIAS TÉCNICAS DE LA FILIAL UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA.**

En este capítulo se ofrecen las concepciones teóricas acerca del proceso de gestión de los recursos humanos, así como sus particularidades en las instituciones de Educación Superior, las universidades de ciencias pedagógicas y en las filiales universitarias municipales adscriptas a estas. Se expone una valoración de la Teoría de Sistema como fundamento para la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial y cómo se manifiesta el carácter pedagógico de dicho proceso.

Se presentan los resultados del estudio diagnóstico realizado de la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial de las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.

### **1.1 La gestión de recursos humanos académicos.**

En los tiempos actuales, ante los retos de la globalización, los cambios en las relaciones económicas en la sociedad, las modificaciones del sistema de valores sociales e individuales y los avances de la ciencia y la técnica, se producen transformaciones, tanto en el ámbito nacional como internacional, que imponen cambios y nuevas exigencias en la labor del profesional, es por ello que la única constante en la que un responsable de gestionar recursos humanos puede basar sus decisiones es en la convicción rigurosa de que nada seguirá siendo igual.

Lo antes expresado condujo al análisis de las particularidades de cada uno de los sistemas de gestión de los recursos humanos propuestos por diferentes autores, tales como: Werther y Davis (1992), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (1993), Bustillo (1994), Puchol (1994), Noemí (1999) y Castells (2008). Además, como parte de la sistematización se consultó el resumen realizado por Castells (1998), en el que expresa una síntesis de los autores, las investigaciones realizadas, los objetivos y las variables que estudian, lo que permitió contar con elementos esenciales planteados por los investigadores sobre cada uno de los procesos, los cuales constituyen punto de partida para la investigación que se realiza.

Varios autores han definido los conceptos de recursos humanos, recursos humanos académicos, gestión y gestión de los recursos humanos:

Los recursos humanos son, según Stoner (1984), "... la gente que le da a la organización su talento, su trabajo, su creatividad y su esfuerzo, son los activos más importantes de ella"<sup>1</sup>

Por su parte Chiavenato (1993), considera dos alternativas: " las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarias para desarrollar la tarea organizacional)."<sup>2</sup>

Además, Castells (2008), considera que, "Son las personas que dotadas de conocimientos, capacidades, habilidades, características, valores, aspiraciones y destrezas, se desempeñan en las organizaciones a través de las múltiples relaciones que se establecen para alcanzar sus objetivos y los de la institución."<sup>3</sup>

Los recursos humanos académicos, Castells (2008) lo define como profesionales que, dotados de valores, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que exigen las funciones, tareas y roles que conciernen a su participación en los procesos fundamentales de la institución superior pedagógica, se desempeñan como personal docente en las mismas.<sup>4</sup>

Al analizar las definiciones anteriores, la autora comparte el criterio emitido por Castells (2008), al reconocer el papel que le concede al hombre, sus cualidades y las relaciones que establece el mismo para alcanzar los objetivos de la institución.

La gestión es un proceso de planeación y manejo de tareas y recursos. Su concepto hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

La gestión es definida por Álvarez, M. y Santos, M. y citada por Oscar Barrios Ortiz, como el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o

---

<sup>1</sup>Stoner, James A.F. (1984).Administración. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana,S.A. México.

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de Recursos Humanos Ed. Altos. México.(Reproducción)

<sup>3</sup> Castells, (2008) " La evaluación integral de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos

<sup>4</sup> Castells, (2008) " La evaluación integral de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos



necesarios, la forma en que se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.<sup>5</sup>

Ello implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Otro de los conceptos que abordan los autores en las bibliografías consultadas es el de “Gestión de los recursos humanos”, en los que Stoner (1984), plantea que “... puede verse como una serie de pasos que dan en forma continua para mantener la organización provista de las personas adecuadas en las posiciones adecuadas y en forma oportuna “. <sup>6</sup>

- Chiavenato (1993), considera que: “La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite, a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. “ <sup>7</sup>

- Castillo (1994), la refiere como “ un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones “<sup>8</sup>

En estas definiciones, los autores precisan con gran magnitud la dimensión técnico-organizativa, donde destacan elementos esenciales de organización, planeación y coordinación; es decir, lo hacen desde el enfoque funcional de la dirección.

Por su parte Noemí (1999) define el proceso de gestión de los recursos humanos como: “... aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes y motivados, que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización. ” <sup>9</sup>

En la Enciclopedia Microsoft Encarta se considera la gestión de los recursos humanos como una estrategia organizacional que subraya la importancia de la relación individual

---

<sup>5</sup> Barrios Ortiz, Oscar. Gestión Educacional. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestión-educacional>

<sup>6</sup> Stoner, James A.F.(1984).Administración. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana,S.A. México

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de Recursos Humanos Ed. Altos. México.(Reproducción)

<sup>8</sup> Castillo Aponte, José. (1994.) Gestión Total de Personal. Editorial Grijalbo, S.A. Santaféde Bogotá, Colombia.

<sup>9</sup> Noemí, Levy Mayra. (1999) Modelo de Gestión del Personal Docente Universitario. Resumen

frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La gestión de los recursos humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización.

Las posiciones acerca de la gestión de los recursos humanos la sitúan como sistema, Castillo (1994); proceso, Stoner (1984), Chiavenato (1993), Noemí (1999); estrategia, Enciclopedia Encarta (2001). Estas precisan el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos. La autora comparte y asume los criterios mencionados anteriormente, es decir, los que le dan su carácter sistémico, ya que de ello dependen los resultados de dicho proceso.

Un reflejo de la atención que se le presta a la gestión de los recursos humanos en la actualidad es la profusión de modelos existentes, donde Zayas (s/a), realiza una compilación de algunos de ellos. Los mismos son: <sup>10</sup>

- Quintanilla (1991), muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización, donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso de selección, y a la vez hace alusión a distintos aspectos sociopsicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre.

- Louart (1994), formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases psicológicas y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.

- Puchol (1994), expone un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de seis funciones, ubicando la actividad de provisión y selección de personal en lo que denomina función de empleo.

- Bustillo (1994), formula un modelo en el cual refleja el proceso de reclutamiento y selección a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.

---

<sup>10</sup> Zayas Agüero, Pedro M. (s/a). El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos. Bajado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Hax (1992), elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. A partir de los procesos de educación, expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye: el análisis y descripción del cargo: el reclutamiento y la selección: la inducción y la socialización y el entrenamiento inicial.

El análisis de los mismos permitió identificar al hombre como el principal sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de los recursos humanos, se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social, además de los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y los subprocesos que los forman: captación y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retención y retribución y control de recursos humanos.

La autora, a tenor de lo anterior, considera que en las condiciones actuales del desarrollo de la Educación Superior Pedagógica, las tareas inherentes a la gestión de los recursos humanos académicos en las filiales universitarias deben estar dirigidas hacia el aseguramiento de los objetivos, pero con una concepción diferente a la que se aplica en las instituciones de la educación superior. Hay que tener en cuenta las particularidades y el escenario en que se desarrolla.

### **1.2 La gestión de recursos humanos académicos en la Educación Superior.**

La gestión de recursos humanos tiene sus particularidades según el sector en el cual sea analizado dicho proceso. Las instituciones de educación superior no escapan a la realidad actual y figuran entre las organizaciones en las cuales tienen mayor connotación las prácticas de recursos humanos, vistas con enfoque sistémico y recogidas en un sistema organizado e implementado según las características de la organización en que se desarrolle el mismo, ya que a pesar de tener sus profesores, ha sido necesario incorporar especialistas a las mismas.

Con el surgimiento de la universalización, esta práctica se incrementa considerablemente y trae consigo el proceso de gestionar los mejores recursos humanos para incorporarse a la tarea.

Morales (2002), expresó: "En las condiciones actuales de desarrollo de la dirección en el plano mundial, donde la universidad tiene que jugar su papel, no se puede olvidar que hay

que operar en un medio poco definido y en constante cambio por la creciente globalización, por lo que dirigir en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos universitarios, obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia en los métodos de dirección.”<sup>11</sup>

En consideración con lo anterior, la autora asume que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad en una institución de educación superior son sus recursos humanos. Desde el triunfo de la revolución y con mayor coherencia a partir de la creación del Ministerio de Educación Superior en 1976, se trabaja en todas las instituciones para garantizar los profesores altamente calificados en su especialidad, con énfasis desde el punto de vista pedagógico, pues son los que tienen como misión principal la formación integral de los especialistas de nivel superior que el país necesita. Para ello se han establecido políticas, normas jurídicas y procedimientos para la selección y preparación de los profesores, investigadores, dirigentes y personal de apoyo y han ido evolucionando los sistemas de organización del trabajo, el control y evaluación de los resultados, así como la calidad.

El sistema de dirección en el Ministerio de Educación Superior, ha evolucionado desde los esquemas tradicionales de planificación y organización, hacia la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos que actualmente se asume y cuya implementación implica transformaciones profundas tanto en el pensamiento, las acciones y comportamientos en todas las esferas y niveles, así como en los procedimientos a aplicar.

El análisis del sistema de gestión de recursos humanos de la Educación Superior, permitió identificar las principales características, que a juicio de la autora son aplicables al sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las filiales universitarias pedagógicas, adaptándolas a las condiciones específicas de estas, pues su orientación es hacia la estrategia de futuro y los objetivos principales. Los elementos integrantes garantizan el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos de la organización, al promover la competitividad y la búsqueda constante de la excelencia.

Tiene un carácter sistémico, expresado en la interrelación de los subsistemas y procesos que conforman el sistema en su conjunto y un carácter científico-técnico, dado en la aplicación consecuente de los métodos e investigaciones científicos propios de la esfera

---

<sup>11</sup> Morales Gutiérrez, Eduardo. (2002). La GRH en la Educación Superior en Cuba, realidades y reflexiones. Bajado de <http://www.gestiopolis.com>

de los recursos humanos, en el desarrollo de los diferentes subsistemas y en la evaluación de la efectividad de los mismos.

Evidencia el carácter educativo al aplicar los métodos y acciones, por el papel que le corresponde en la formación integral del hombre, en la actitud que este asume ante el trabajo, su motivación y compromiso con su labor, su actitud ante el colectivo, capacidad creativa y transformadora y su posición de defensa incondicional a los principios de la sociedad socialista.

Predomina la flexibilidad y dinámica en sus procesos, pasando a jugar un papel fundamental en el desarrollo estratégico de la filial, lo que permite adecuarse a las exigencias y necesidades de la entidad, momento y territorio, de forma tal que pueda definir y aplicar con agilidad, rapidez y creatividad, las soluciones para sus problemas específicos dentro de las políticas generales.

Se destaca la participación de los trabajadores, descentralización adecuada, racionalidad económica, universalidad y ajuste activo a la imagen de la organización, que es el producto de todas sus características, en primer lugar del prestigio y personalidad de sus integrantes, sus éxitos y fracasos, del desarrollo histórico y la estrategia y visión del futuro. Estas características expresan claramente los objetivos del sistema, donde es evidente que se deben garantizar los recursos humanos preparados integralmente que posibiliten el cumplimiento de la misión de la organización con calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad. Para ello, es necesaria la atención diferenciada de cada uno de sus elementos, los cuales se encuentran estrechamente interrelacionados.

La certificación de un alto nivel de competitividad, desarrollo, calidad en la gestión universitaria y la influencia dentro y fuera de su entorno, lo define el nivel de excelencia que presenten sus recursos humanos. Es por ello, que cada vez es mayor la responsabilidad de los claustros universitarios en el desarrollo exitoso del cumplimiento de la misión trazada por las instituciones de Educación Superior, que es la encargada de tomar decisiones que incidan positivamente sobre las aptitudes y actitudes de los empleados.

### **1.2.1 La Gestión de recursos humanos académicos en las Universidades de Ciencias Pedagógicas.**

En las universidades de ciencias pedagógicas, desde su fundación en 1976, la gestión de los recursos humanos académicos ha asumido diferentes características, de acuerdo con el desarrollo que alcanzan. De forma general, el comportamiento de este sistema ha sido

similar al de otras instituciones universitarias, independientemente de que ha tenido sus particularidades, pues el docente que se incorpora ya es profesor (hay excepciones), por lo que tiene dominio de la didáctica y la metodología que se aplica en el nivel de enseñanza que trabaja, lo que necesita es especializarse en la Didáctica de la Educación Superior.

Los recursos humanos académicos, en las universidades de ciencias pedagógicas, en correspondencia con el tiempo de su dedicación al trabajo, se clasifican en profesores a tiempo completo y profesores a tiempo parcial. El profesor a tiempo completo es el que forma parte de la plantilla aprobada a la institución y el profesor a tiempo parcial es el que presta servicios, ya sea contratado o no, como parte de los claustros de las filiales universitarias pedagógicas. A tenor de lo anterior, en el transcurso de esta investigación se utiliza **profesor a tiempo parcial** para denominar también **recurso humano académico a tiempo parcial**.

Los docentes, como profesores universitarios, ya sean a tiempo completo o tiempo parcial, asumen varias funciones, las cuales están recogidas en el artículo 5 de la Resolución 128/2006 del Ministerio de Educación Superior, donde se precisa que deben cumplir las regulaciones establecidas para el personal docente universitario.

Estas funciones generales se complementan con las funciones específicas para cada categoría docente establecida en el capítulo II, artículos 6; 7; 8 y 9.

Castells (2008), refiere: “El sistema de la Educación Superior vigente en Cuba desde 1976, establece la subordinación de las universidades de perfiles específicos, fundamentalmente dirigidas a carreras de servicio social, a los organismos de la administración central del estado correspondiente a su rama. De acuerdo con ello, las universidades de ciencias pedagógicas, que son las responsables de la formación inicial y permanente del personal docente en Cuba, están subordinadas al Ministerio de Educación.”<sup>12</sup> Esto trae consigo que adquiera características específicas en cuanto a la responsabilidad que le corresponde en la superación de todo el personal de las diferentes educaciones en el territorio.

El sistema de gestión de recursos humanos académicos en las universidades de ciencias pedagógicas, se estructura en cinco procesos: captación y selección, formación y

---

<sup>12</sup> Castells, (2008) “ La evaluación integral de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos”

desarrollo, organización del trabajo, evaluación del desempeño y atención, retribución y reconocimiento.

Cada uno de estos procesos se desarrolla en estrecha relación con los demás y para ello existe una estructura, representada por el Departamento de Recursos Humanos y el de Cuadros que son los que rectorean todo el proceso de gestión, en coordinación con las facultades y departamentos docentes. Castells (2008).<sup>13</sup>

- La captación y selección del personal académico y las acciones de reconocimiento son responsabilidad del Departamento de Cuadros quien, además, custodia el expediente científico pedagógico y diseña el programa de tránsito hacia categorías docentes superiores, en coordinación con la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados, área responsable del proceso de formación y desarrollo, en lo que concierne a las actividades de la Educación de Postgrado (Superación Profesional y Formación Académica) y la Investigación.

- El trabajo docente metodológico, no siempre considerado como parte de este último proceso, es atendido por la Vicerrectoría de Pregrado.

- El Departamento de Recursos Humanos se encarga del proceso de atención, retribución y reconocimiento, en lo concerniente a la seguridad y salud en el trabajo, a la compensación y a la disciplina laboral. También se ocupa de la planificación y control del proceso de evaluación del desempeño, desde el año 2004.

- Los departamentos docentes son las áreas de la estructura organizativa que tienen la mayor implicación en la ejecución directa de los procesos del sistema de gestión de recursos humanos, al estar responsabilizados con el personal académico que forma parte de sus plantillas.

Precisa además, que la concepción fragmentada en la dirección funcional de los procesos del sistema de gestión de los recursos humanos académicos, ha provocado falta de integralidad en el mismo.

La situación descrita anteriormente, incide con las mismas características en el proceso que se desarrolla en las filiales universitarias pedagógicas, es decir, con falta de integralidad.

### **1.2.2 La gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial en las Filiales Universitarias Pedagógicas.**

---

<sup>13</sup> Castells, (2008) “ *La evaluación integral de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos*”

En su desarrollo, la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial en la Educación Superior, ha transitado por varias etapas, en correspondencia las mismas con el proceso de universalización.

Horrutinier (2006)<sup>14</sup> ha planteado cuatro etapas. La autora en su estudio se ha acogido a estas y ha considerado necesario realizar cambios en los límites que las identifican de forma explícita, considerándolas de la siguiente forma:

**1ra etapa: 1959-1975.** Conceptualización y primeras transformaciones. Surgimiento de nuevas instituciones de Educación Superior. Ampliación del acceso. (Enero de 1962 se proclama la Reforma de la Enseñanza Superior en Cuba).

La universalización tiene como premisas la campaña de alfabetización en el año 1961. Su génesis puede encontrarse en el espíritu y los principios de la reforma universitaria de 1962, donde ya se postula la ampliación de las posibilidades de acceso a la Educación Superior y la necesidad del vínculo estrecho entre la universidad y la sociedad. En los primeros años de la década del 70, con el propósito de lograr un alto desarrollo educacional, se toman diversas medidas para que las universidades den respuestas adecuadas, en correspondencia con los principios en que se fundamenta el desarrollo social en la etapa. Se incrementa la red de filiales y centros docentes, se introducen los cursos dirigidos a distancia y se extiende la actividad universitaria a las entidades de la producción y los servicios, en la búsqueda de la formación del profesional ligado directamente a la práctica social y económica. Se crean en este marco unidades docentes radicadas en diferentes unidades productivas y de servicios que posibilitan la formación de los estudiantes de los años superiores de las carreras, vinculados directamente a la práctica social y con participación en la docencia y la tutoría científico-técnica de los estudiantes, del personal técnico calificado de la producción y los servicios.

Estas ideas, junto a determinadas circunstancias que se ponen de manifiesto en el desarrollo educacional, tienen una incidencia directa en el sistema de formación de personal docente.

El 4 de abril de 1972, en su intervención, Fidel explica la situación crítica que enfrentaba la educación en esos años y hace un llamado a los jóvenes para que se incorporaran a carreras pedagógicas, conociendo que desde el inicio de su carrera impartirían clases a sus alumnos. El 19 de mayo de 1972, en la conmemoración de un aniversario más de la

---

<sup>14</sup> Horrutinier (2006) <http://www.sappiens.com>. Análisis crítico del modelo pedagógico de la universalización de la Educación Superior



caída de José Martí, se constituyó el primer contingente del Destacamento Pedagógico “Manuel Ascunce Domenech”, integrado por más de 4000 estudiantes de décimo grado.

En el curso escolar 1972-1973, la formación práctico-docente de los estudiantes comienza a desarrollarse en las propias escuelas del sistema educativo, donde alternan la actividad laboral con las de formación académica. Al principio los claustros se formaron con profesores de los institutos pedagógicos y profesores de experiencia de las propias secundarias básicas en el campo, los cuales eran preparados y asesorados directamente por la sede central.

A tres años de constituido el destacamento y con la experiencia ya acumulada, con instalaciones específicas construidas, denominadas unidades pedagógicas universitarias o filiales pedagógicas, se lograba alcanzar un mayor equilibrio en la dualidad alumno-profesor.

**2da etapa: 1976-1999.** Desarrollo de la Educación Superior desde la concepción tradicional de universidad. Incremento del número de instituciones y surgimiento del Ministerio de Educación Superior.

En esta etapa la formación de personal docente sufre diferentes modificaciones, siempre alrededor de una amplia vinculación práctica del estudiante con la escuela durante el proceso de formación.

Se introducen prácticas que constituyeron premisas de las ideas actuales en la universidad de la Educación Superior, particularmente en algunas carreras de los cursos para trabajadores donde se implementaron con carácter municipal la organización y la ubicación de las matrículas y organizaciones docentes, recibiendo los profesores-estudiantes la docencia de sus carreras en los propios municipios de residencia.

Esto se hizo después extensivo al curso regular diurno, al organizarse la práctica docente a varias carreras, según las posibilidades, en función de los municipios de residencia de los estudiantes.

El 10 de febrero de 1993, entra en vigor la Resolución No 25, firmada por el Ministro de Educación Superior, la cual permite, a partir de la interpretación de su articulado, cumplir las nuevas encomiendas para regular convenientemente la organización del trabajo científico-pedagógico del personal docente en la Educación Superior. En su artículo número 1 se establecen las diferentes categorías, donde el Profesor Adjunto es una de las especiales: Profesor Titular Adjunto, Profesor Auxiliar Adjunto, Asistente Adjunto e Instructor. Se precisan además los requisitos para alcanzarlas. Estas categorías son

conferidas al personal de otros organismos que imparten docencia en la educación superior, en forma sistemática y regular y a los docentes de la estructura municipal encargados de desarrollar el trabajo metodológico.

El proceso de análisis para la obtención o promoción de la categoría docente especial de Adjunto se realizaba en los centros de Educación Superior, a solicitud de la dirección provincial de educación, en coordinación con cada facultad de la universidad de ciencias pedagógicas y con la estructura municipal.

Otro elemento significativo, al que se hace referencia en dicha resolución, es que cuando un profesor adjunto haya alcanzado evaluaciones de su trabajo como profesor, con resultados de regular o mal, el tribunal profundiza en el cumplimiento de los requisitos y puede exigir la repetición del ejercicio científico pedagógico establecido para su categoría docente, o propone la revocación de la categoría que posee. En caso de que hayan estado desvinculados del centro de Educación Superior por más de tres cursos, el tribunal podrá proponer la revocación de la categoría que posee. En casos excepcionales o cuando sea por causas ajenas a su voluntad, el rector, con el parecer del jefe de área donde desarrolla docencia, podrá ratificar la categoría de que se trate.

### **3ra etapa: 2000-2009.** Constitución de las Sedes Universitarias Municipales.

A partir de esta etapa se introducen programas priorizados, con el propósito de garantizar la continuidad de estudios y lograr una cultura general integral en toda la población, entre los que se encuentran los cursos de formación de maestros y profesores emergentes, la formación de trabajadores sociales y de instructores de arte y los cursos de superación integral para jóvenes. En las universidades pedagógicas se organiza el ingreso municipalizado y se extiende la práctica laboral responsable de los estudiantes desde el segundo año de la carrera.

En el 2001 empieza a conformarse una etapa cualitativamente nueva de las ideas de universalización de la Educación Superior, al iniciarse su estructuración con carácter de programa priorizado de la Revolución, con un plan sin precedentes en la historia de la educación cubana, pues la cifra de estudiantes universitarios aumenta considerablemente. En la formación del personal docente, aparecen las primeras acciones en el curso regular diurno, al concebirse el componente laboral de las carreras pedagógicas con un concepto más amplio de la práctica docente y organizarse la ubicación de los estudiantes en las escuelas, en función de sus municipios de residencia.

En el curso 2002-2003, se pasa a una etapa superior al implementarse, de forma integral y sistemática, el proceso de universalización de la formación docente a partir de cambios concebidos en los planes de estudios, caracterizados en lo esencial por mantener la duración total de los estudiantes de 5 años y la realización de la práctica docente desde el segundo año, ubicados los estudiantes en escuelas de sus municipios de residencia.

Esta nueva concepción de la formación docente, asume como soporte fundamental la utilización de los medios técnicos con que hoy se cuenta en todo el sistema educacional, se organiza bajo el principio de combinar la información que mediante ellos se puede adquirir, con el trabajo en los centros docentes de cada municipio, la tutoría personal de docentes de experiencias de las escuelas, como expresión concreta del concepto de la escuela como microuniversidad y el trabajo mediante la organización de las sedes universitarias pedagógicas municipales, las cuales cuentan en sus claustros con profesores a tiempo parcial para dar cumplimiento a los objetivos previstos.

Lo anterior presupone, que al aumentar la matrícula, aumentara la necesidad de profesores para asumir todos los procesos sustantivos, por lo que se desarrolla un movimiento masivo de incorporación de los docentes del territorio, regido por la Resolución 25/1993. En esta etapa, en las sedes universitarias municipales se diseña la superación para este claustro de profesores, esencialmente dirigido a lograr la preparación de los mismos en aspectos relacionados con la didáctica de la Educación Superior.

A partir del 2005, las exigencias de la Educación Superior requieren adecuar al personal docente, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, a las nuevas necesidades.

Los cuerpos legales antes expresados permiten, a partir de su articulado, cumplir las nuevas encomiendas para regular convenientemente la organización del trabajo del personal docente en la Educación Superior. El primero de septiembre del 2006, entra en vigor un nuevo reglamento para la aplicación de las categorías docentes: Resolución No 128 / 2006, en el que se establecen cuatro categorías principales, dos complementarias y dos especiales.

En el mismo se establecen los procesos para otorgar las categorías docentes principales y complementarias, los cuales se convocan de acuerdo con la estructura de categorías docentes aprobadas por el Ministerio de Educación Superior para cada una de sus instituciones, incluyendo las sedes universitarias.

El reglamento, en sus disposiciones transitorias para los docentes adjuntos, plantea que los profesores que hayan trabajado como tales en la Educación Superior, en al menos

uno de los tres últimos cursos académicos, serían considerados como activos, los cuales pasarían directamente a una categoría docente principal.

Lo anterior implicó cambios en lo referido a la gestión de recursos humanos académicos en la sede universitaria, pues el proceso de ratificación de la categoría docente principal se realiza al cumplir los cinco años de otorgada la categoría docente especial de adjunto y de acuerdo con los procedimientos establecidos en el reglamento.

En el 2006, aparece una nueva oportunidad de superación para los docentes de las diferentes educaciones: la posibilidad de matricular la Maestría de Amplio Acceso, con la que se benefician también los profesores a tiempo parcial de la sede universitaria, lo cual permite la elevación de su nivel cultural y profesional.

A partir de aquí, se elevan las exigencias y la labor docente e investigativa del profesor a tiempo parcial adquiere nuevas expectativas y con ello el proceso de gestión que se desarrolla, donde presupone la búsqueda constante de iniciativas para dar respuesta a las necesidades.

**4ta etapa: 2009-actualidad.** Alcanzar el pleno acceso con altos niveles de calidad y pertinencia.

Según criterio compartido por la autora, en esta etapa el proceso de la universalización adquiere niveles superiores, al caracterizarse por el pleno acceso con altos niveles de calidad y pertinencia e introducirse cambios no solo en la Educación Superior sino también en la Educación Técnica y Profesional, los cuales exigen del docente una alta preparación.

Con la aplicación de exámenes finales en varias asignaturas, elaborados en el departamento docente de la sede central, el profesor a tiempo parcial logra una mayor participación en los colectivos de disciplinas y asignaturas que se desarrollan, por lo que el proceso de gestión en esta etapa precisa de la idoneidad, como elemento fundamental.

A partir del segundo semestre, inicia un proceso de reordenamiento de las matrículas, donde aquellos grupos con pocos estudiantes, se trasladan a la sede central a recibir la docencia presencial. La atención integral en los demás componentes se realiza en la microuniversidad.

Como modificación importante, se extiende a tres años, el tiempo de duración del intensivo en la sede central e inicia por algunas carreras.

Las transformaciones que se producen en el sistema educacional tienen un impacto directo en la formación del profesional de la educación. Ello presupone una concepción de

la formación docente en un ambiente universitario de nuevo tipo, con la introducción de renovadas estrategias pedagógicas y una transformación del propio contenido de formación y de los roles tradicionales de los actores principales del proceso: los profesores y estudiantes.

Los cambios descritos tienen su expresión directa en transformaciones en cuanto a estilos de dirección. En las sedes universitarias pedagógicas este proceso tiene vital importancia en la formación universitaria del personal docente, por lo que representa para la elevación de la calidad de este subsistema y adquiere una repercusión particular como proceso de mejora de la calidad de la formación docente, por la influencia que tiene en la formación y superación del profesional de la educación.

Al crearse los Colegios Universitarios Municipales, aparecen otras posibilidades para el desarrollo de este proceso en las sedes, pues se establecen relaciones de colaboración e intercambio entre sus integrantes.

Estas transformaciones exigen una ampliación del perfil profesional y un mayor rigor y nivel de profesionalización de los docentes, en la actividad académica, de investigación y de orientación profesional. Se parte de que la universalización, constituye un modelo de formación profesional flexible, a partir de elementos combinados de educación a distancia, educación semipresencial y educación abierta, que minimiza la presencia física en la relación profesor-estudiante de la institución universitaria, la cual favorece la formación individualizada y colaborativa en el medio laboral profesional del futuro docente.

Se hace necesario entonces, garantizar un adecuado sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, para armónicamente, poder desarrollar un proceso de formación del profesional de la educación en plena correspondencia con el principio de formación " desde la escuela y para la escuela " con una influencia positiva en la formación del estudiante ante las exigencias actuales del sistema educacional cubano, donde en la Educación Técnica y Profesional, la microuniversidad, como empresa, se convierte en el escenario fundamental.

La gestión de recursos humanos es una responsabilidad básica de la dirección institucional, en todos los niveles de la estructura. Este proceso en las filiales universitarias pedagógicas es muy complejo, pues no consta documento que fundamente su existencia, pero sí existe en la práctica y se estructura teniendo en cuenta los requerimientos orientados para las universidades de ciencias pedagógicas.

En las filiales universitarias pedagógicas no existe una plantilla aprobada que contenga todos los cargos. Esta estructura mínima, es la que ejecuta diferentes acciones para garantizar los recursos humanos preparados que se necesitan para cumplir con los diferentes procesos de la Educación Superior: impartir docencia en pregrado, maestría y otros cursos de superación, incluida la preparación a la estructura municipal y cuadros de diferentes niveles, además de la tutoría a los estudiantes de forma integral y de trabajos de maestrías, entre otras. A pesar de ser la filial la que desarrolla estas acciones, no ejecuta el proceso completo de categorización o cambio de categoría.

Los aspectos planteados anteriormente constituyen premisas importantes, no obstante, la autora considera que en los momentos actuales es necesario contar con un sistema para la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, que cumpla características específicas, como la flexibilidad y dinámica y permita adaptarse a las transformaciones que se introducen en las universidades, las cuales tienen una incidencia directa en las filiales.

A tenor de las ideas expresadas y las condiciones el desarrollo de la Educación Superior, se puede plantear que las tareas inherentes a la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial, están dirigidas al aseguramiento de los objetivos de la filial, pero con una concepción diferente a la que se aplica en la sede central, pues son profesores que pertenecen a una institución educacional convertida en microuniversidad y que presta servicios a la filial en un tiempo determinado, por lo que se hace necesario una correcta planificación, organización, ejecución y control del trabajo, que posibilite el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En las universidades de ciencias pedagógicas, desde su surgimiento en 1976, adquiere particularidades específicas y más aún a partir del 2002 con la puesta en práctica de la universalización de la Educación Superior, pues el profesor a tiempo parcial en la filial universitaria asume otras funciones.

### **1.3 La Teoría General de Sistema como fundamento teórico para la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial.**

El éxito en el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial lo encontramos en la necesidad de su concepción con un enfoque de sistema e integral, la cual está fundamentada en el lugar que ocupa el recurso humano académico a tiempo parcial en la filial universitaria como factor estratégico; en la complejidad y naturaleza del

mismo y las especificidades de las diferentes áreas que participan en este proceso: filial-educación – microuniversidad.

La Teoría General de Sistema afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser comprendidas, explicadas e interpretadas en términos de sus elementos componentes por separado. La interpretación de los sistemas se alcanza cuando se estudian los sistemas como totalidades, involucrando todos los subprocesos o elementos componentes y sus relaciones.

De lo anterior se deduce que los fundamentos epistemológicos desde los que se asume la Teoría General de Sistemas y el enfoque sistémico estructural funcional, parten del reconocimiento de que la totalidad constituye una unidad dialéctica de los elementos que la componen, donde las propiedades del sistema son cualitativamente distintas a las propiedades de estos elementos constituyentes, son síntesis de las relaciones entre los elementos y caracterizan el sistema y su desarrollo.

El enfoque sistémico permite explicar metodológicamente cada uno de los componentes del sistema de gestión de recursos humanos a tiempo parcial, el que se concreta, en cada uno de los subsistemas y procesos.

Varios son los autores que abordan esta temática y que definen el concepto sistema. Se destaca la ofrecida por Lara (1990), "... el sistema es un conjunto de elementos que cumple tres condiciones: los elementos están interrelacionados; el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo y la forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos."<sup>15</sup>

Alberto D. Valle Lima en su libro "Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica" (2007), realiza determinados apuntes de vital importancia:

"... el sistema está compuesto por un conjunto de elementos que se encuentran en un nivel de interdependencia de modo que un cambio en uno implica modificación en los restantes. (Ver: Bertalanffy, 1920; Levi Strauss, 1930; Carlos Marx, 1848)"

La autora de esta investigación, asume los aspectos que considera más significativos en estas definiciones: el comportamiento de cada elemento y del todo, así como las interrelaciones que se establecen.

---

<sup>15</sup> Lara Lozada, Felipe (1990). "Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo". En cuaderno de planeación universitaria, México.

Todo sistema tiene propósitos u objetivos, que expresan el resultado de la integración de los elementos componentes y las relaciones que entre estos se establecen, determinan una estructura a través de la cual se alcanza el objetivo como aspiración. La determinación del mismo tiene un carácter relativo y depende de quienes lo delimiten, donde lo que para algunos puede ser considerado como un sistema, para otros solo se trata de un subsistema o al contrario. Ello depende del alcance y la precisión de los objetivos y de la extensión del problema planteado

El análisis realizado, permitió identificar que existe un componente esencial en todo sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial y que está dado por el modo en que se producen las relaciones e interacciones funcionales entre sus procesos, de las cuales emana la cualidad resultante de todo el sistema.

La principal particularidad que define el sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial como sistema, es que ninguno de sus procesos puede ofrecer calidad y eficiencia funcionando de manera aislada. Es necesaria la interrelación de todos los subsistemas, para garantizar la elevación de la calidad del mismo, manifestada en ofrecer mayor excelencia en los servicios que se prestan en la filial universitaria y la microuniversidad.

El enfoque sistémico estructural funcional, posibilitó establecer la lógica o sucesión de procedimientos seguidos para la elaboración del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas, en consecuencia con la Teoría General de Sistemas. El mismo se conforma en subsistemas y sugerencias que guían este proceso y que si son aplicados conscientemente por los directivos de la filial universitaria, en coordinación con los de la Educación Técnica y Profesional y de la microuniversidad, se logran los resultados esperados. De acuerdo con la naturaleza del mismo, a los presupuestos epistemológicos y a la diversidad de las acciones que se realizan, permiten la aplicación de los procesos que intervienen de manera coherente y rigurosa, en consideración con las premisas básicas en que se fundamenta dicha teoría: los sistemas existen dentro de sistemas; los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema se relacionan con su estructura.

#### **1.4 El carácter pedagógico del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la Filial Universitaria Pedagógica.**

El proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, es parte del sistema de dirección de la filial universitaria pedagógica, el cual en su proyección y



desarrollo establece metodologías propias, que en la actualidad corresponden a la planeación estratégica y la dirección por objetivos, por lo que se hace necesario fundamentar en las Ciencias Pedagógicas su concepción y aplicación.

El papel relevante que históricamente se le otorga al estudio y la profundización de la gestión en la dirección deviene como consecuencia de la influencia que la misma tiene en el alcance de los objetivos de la organización.

La dirección, definida por Muguerzia y otros (1986) y citada por Sergio Alonso en su Tesis doctoral (2003), como ... la influencia consciente, sistemática y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual se influye, es un referente de gran valor para el diseño del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, ya que el mismo constituye a su vez uno de los procesos de dirección.

En tal sentido, la autora asume lo planteado por el doctor Sergio Alonso Rodríguez (2003) en su tesis “El Sistema de Trabajo del MINED”, acerca de la definición de dirección a partir del análisis y evolución de la obra de otros autores “como proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales, por lo que constituye una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo. Por su contenido, presenta dos formas de existencia: dirección de procesos y proceso de dirección”. Destaca además, que por su valor teórico-práctico y tratarse de un fenómeno social, este se caracteriza por rasgos esenciales como: su carácter objetivo, dialéctico, activo y social.

Un elemento considerado es el relacionado con la actividad de dirección, que según S. Alonso (2003) es un “tipo específico de actividad que realizan los dirigentes: el desarrollo del proceso de dirección. Se caracteriza por la especialización de los mismos en orientar el trabajo colectivo, influyendo sobre él de manera consciente, premeditada, sistemática y estable, a fin de lograr los objetivos propuestos”.

Por las características que presenta el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial en la filial universitaria, se considera necesario citar además lo planteado por el referido autor en cuanto a las dos formas de existencia de la dirección: dirección de procesos y proceso de dirección, donde especifica:

**Dirección de Proceso:** es la forma de existencia de la dirección en la que—a partir de los objetivos propuestos—se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.

**Proceso de Dirección:** forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos. Constituye una relación social—histórica, cultural y sociopolíticamente determinada—que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Lo planteado anteriormente acerca de la dirección de procesos y el proceso de dirección, son aplicables al proceso de gestión y cada uno de los subprocesos que lo integran, al considerar además los fundamentos de las Ciencias Pedagógicas y en especial, los de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional.

Para comprender la esencia del enfoque pedagógico del proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, se requiere, convertir la actividad de dirección analizada anteriormente, en actividad pedagógica profesional de dirección, en la que según S. Alonso (2003) "... es una forma de actividad de dirección específica del sector educacional, que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección y por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones; actividad que se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas—tanto instructivas como educativas—y en

condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno”.

La misma exige para su desarrollo una secuencia de acciones y de operaciones que, son más efectivas en la medida que aumenta la calidad de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que posee el profesional.

Esta constituye hoy un reto para todos los directivos, a partir de los cambios que se producen, su actividad profesional en la filial universitaria, se hace factible en la búsqueda de nuevas vías, que conduzcan a la realización de un proceso más eficiente a partir de que:

- Se ajusta a la aplicación de todas las normativas políticas, jurídicas, laborales, administrativas y éticas que rigen el desarrollo social, adecuándolas al escenario concreto en que desarrolla la actividad directiva, así como mediante la educación de los trabajadores para garantizar su cumplimiento y la adopción de medidas ante cualquier violación de las mismas.
- Se centra en la aplicación de las concepciones y tecnologías que propician el establecimiento de una red de comunicaciones, relaciones e interacciones entre la filial, la microuniversidad y la empresa, a fin de integrarlos a la realización de las transformaciones educacionales.
- Se desarrolla mediante la aplicación de métodos y procedimientos participativos que permiten compartir el poder; crear un clima socio-psicológico favorable en la filial; desarrollar un continuo proceso de toma de decisiones colegiadas y ejercer de manera efectiva el poder político-administrativo.

La formación y desarrollo, también como categoría de la Pedagogía, está presente en el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial, al concebirse el mismo como un proceso de enseñanza- aprendizaje de los que dirigen y sus subordinados y como un continuo proceso de transmisión de conocimientos y de informaciones entre los dirigentes de la filial y los profesores a tiempo parcial, además de considerar las relaciones que se establecen con los futuros profesionales en formación de la Educación Superior y de la Educación Técnica y Profesional.

Se tiene en cuenta además el enfoque histórico cultural, que constituye nuestra base, donde considera que la enseñanza dirige el desarrollo, sin desconocer las condiciones de este último como resultado de las interacciones de los sujetos que lo integran, en adecuación con la práctica social. De ahí que la autora de este trabajo asuma los rasgos

del proceso enseñanza aprendizaje reconocidos por diferentes autores, tales como: carácter social, comunicativo, individual, significativo, consciente y de cooperación, pues los mismos son aplicables también en el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.

Al análisis realizado , se sumó la valoración del aporte que ofrece la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional, la cual aborda como objeto específico el Proceso de Educación Técnica y Profesional Continua del obrero, proceso conscientemente dirigido de educación técnica y profesional de un obrero competente, portador de cultura general, político – ideológica, económico - productiva y tecnológica que le permita su mejoramiento continuo y la integración plena a la construcción del Proyecto Socialista Cubano; proceso que tiene lugar bajo las condiciones específicas de la integración Escuela Politécnica – Entidad Productiva. <sup>16</sup>

Esta Pedagogía proporciona principios, regularidades, leyes, metodología y tecnología para la dirección del proceso pedagógico profesional, que son aplicables también en los procesos propios de gestión, como son: captación y selección; formación y desarrollo; organización del trabajo; evaluación del desempeño; reconocimiento, atención y retribución y control. Si los dirigentes conciben y desarrollan sus tradicionales funciones administrativas con una proyección pedagógica, lograrán los resultados deseados.

Por su esencia misma, estas teorías, constituyen un instrumento de trabajo cotidiano de los dirigentes de la filial en su interacción con los profesores a tiempo parcial, durante todo el proceso de gestión de los recursos humanos, pues los mismos son los encargados de la formación de los profesionales de la educación que a su vez, tienen la responsabilidad de formar un obrero competente en la microuniversidad donde están ubicados, en estrecha relación con la empresa productiva.

Para lograr lo anterior, se requiere que al declarar los objetivos, contenidos y el material bibliográfico de los programas de superación de los profesores a tiempo parcial, se asegure una armónica correspondencia entre ellos y los contenidos del programa de la asignatura para el que ha sido concebido, a partir de considerar los tres principios básicos de la Pedagogía Profesional: la profesionalización del contenido, que estará en dependencia de su vínculo con la actividad profesional, la fundamentalización al exigir

---

<sup>16</sup> Abreu Regueiro, Roberto. (2004) Un modelo de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional en Cuba. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPETP "Héctor Alfredo Pineda Zaldívar". La Habana.

operar con las invariantes de habilidades, ante nuevas invariantes, de modo que la lógica de las ciencias, sirvan de fundamento para encontrar la solución y la sistematización dada, por la utilización del sistema de contenidos, por los nexos entre las unidades de la asignatura y con la práctica, así como por la concepción sistémica que porte el estudio de un objeto como sistema, además de tener en cuenta las exigencias que la sociedad plantea a los futuros egresados en el contexto histórico social concreto en que estos van a desenvolverse.

En la aplicación del sistema de gestión, la integración de lo académico, lo laboral y lo investigativo en el proceso, resulta necesario considerar el modelo educativo integral para el crecimiento personal en la universalización de la Educación Superior de los autores Raquel Bermúdez Morris y Lorenzo Pérez Martín, donde definen Crecimiento Personal como el proceso de cambio y transformación que se produce en los contenidos y funciones psicológicos de la personalidad del sujeto, que permite un nivel superior de regulación y autorregulación comportamental e implica, a partir de las exigencias de la sociedad, una mejor relación con su medio, con las otras personas y consigo mismo (L. Pérez Martín, (2004). Estos cambios se producen tanto en el profesor a tiempo parcial como en los estudiantes de la Educación Superior y de la microuniversidad.

La concepción del Crecimiento Personal como expresión del desarrollo integral de la personalidad, tiene su aplicación en el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial, al referir: " El Crecimiento Personal está contextualizado, es decir se relaciona directamente con las exigencias que se plantean al egresado. Incluye la adquisición de conocimientos y habilidades para desempeñar la actividad profesional, la preparación para una comunicación exitosa con los demás, para la toma de decisiones, la asimilación de los cambios tecnológicos, la solución de problemas, la autotransformación y para otras exigencias específicas de cada profesión. Se incluyen también la ética profesional y los valores que la sociedad exige del profesional de su tiempo en su contexto socio-histórico.<sup>17</sup>

El crecimiento personal del profesor a tiempo parcial, se manifiesta como el resultado de un proceso que expresa el nuevo nivel alcanzado en su desarrollo integral, así como sus potencialidades.

---

<sup>17</sup> Bermúdez Morris, Raquel y Pérez Martín, Lorenzo (2004). Modelo Educativo Integral para el Crecimiento Personal (MEICREP) en la universalización de la educación superior. Material en soporte digital

Es necesario concebir la preparación de los profesores a tiempo parcial de forma integral, donde el mismo sea capaz de elaborar actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica, no sólo en la microuniversidad, sino también en la empresa donde realizan las prácticas sus estudiantes del politécnico. Los resultados de las actividades laborales han de posibilitar la ayuda, el planteamiento de recomendaciones y posibles vías de solución a los problemas de la microuniversidad o de la comunidad, lo que provoca a su vez, satisfacción en el estudiante por la labor realizada.

La problematización del proceso de enseñanza-aprendizaje propicia en los profesores a tiempo parcial y los estudiantes la búsqueda y detección de problemas de la práctica social, tanto en las actividades académicas, como laborales. Esta condición va más allá de la utilización de la enseñanza problémica; implica que los contenidos deben ser desarrollados a partir de problemas de la realidad, que requieren de los conocimientos y habilidades de la asignatura para su solución.

Los métodos y estilos de dirección que se empleen en la materialización de cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial deben estimular el trabajo colectivo, la implicación y participación de sus integrantes en la toma de decisiones, así como la creatividad, competitividad y excelencia, a través de convertir la actividad de dirección, en una actividad pedagógica profesional de dirección, con un marcado carácter técnico- metodológico y científico- pedagógico

### **1.5 Estudio diagnóstico realizado sobre la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial universitaria pedagógica en el municipio Cacocum.**

El estudio diagnóstico tuvo como objetivo general, conocer cómo se desarrolla el proceso de gestión de los recursos humanos académicos de la filial universitaria pedagógica con los profesores de la Educación Técnica y Profesional y que laboran como profesores a tiempo parcial, así como caracterizar su estado actual, para el cual se desarrollaron las siguientes acciones:

- Revisión de la documentación en las microuniversidades de la Educación Técnica y Profesional: actas de consejos de dirección y colectivos de departamentos, estrategia general, planes individuales, evaluaciones profesoras e informes de visitas de inspección, de ayudas metodológicas y especializadas. (Anexo No 1)
- Encuesta a directivos de filiales universitarias pedagógicas municipales. (Anexo No 2)

- Encuesta a profesores a tiempo parcial de la Educación Técnica y Profesional. (Anexo No 3)

- Entrevistas a directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas. (Anexo No 4)

Una vez definido el objetivo y las acciones a desarrollar, se determinó el contenido del diagnóstico, para lo que fue necesario precisar los indicadores y criterios sobre los que se centraría la búsqueda de datos para la posterior obtención de información. Se tuvo en cuenta la sistematización realizada sobre las concepciones teóricas referidas a la gestión de recursos humanos y las características específicas con que se desarrolla este proceso en las filiales universitarias pedagógicas. Se consideraron los indicadores siguientes:

1. Existencia de un sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.
2. Forma en que se realiza el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.
3. Contenido del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.
4. Personal que interviene en el sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.
5. Características del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.

Como parte del proceso de la investigación se entrevistaron 7 directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas: (2 vicerrectores (Investigación y postgrado y pregrado), 1 decano, 1 vicedecano docente, 2 jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Técnicas y la jefa del Departamento de Recursos Humanos).

Se encuestaron 10 directivos de filiales universitarias pedagógicas, de ellos: 5 Asistentes y 5 Instructores; 1 Doctor en Ciencias Pedagógicas y 3 másteres. Su experiencia en la Educación Superior es de 6 años y en el cargo oscila entre 5 y 6 años.

De los 15 profesores a tiempo parcial de la Educación Técnica y Profesional del municipio Cacocum encuestados, 1 es cuadro, 5 son funcionarios y 9 son profesores. El 100% imparte clases en la filial, 12 son además tutores y 14 cumplen con otras funciones. Los 15 se iniciaron como profesores a tiempo parcial desde el curso 2002 – 2003. Ya eran considerados como adjuntos, 4 de ellos. Todos son instructores. Son Másteres en Ciencias de la Educación 2 compañeros, lo que representa el 13,3%. Su experiencia en Educación oscila entre 10 y 30 años.

En la muestra seleccionada, de forma intencional, se tuvo en cuenta la experiencia de trabajo de los compañeros en la universalización.

Como regularidades de la aplicación de los diferentes instrumentos, se identifican los siguientes resultados en cada uno de los indicadores, los cuales se exponen a continuación:

**Indicador No. 1: Existencia de un sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica y sus objetivos.**

El 100% de los directivos, hace referencia a los documentos normativos de las universidades de ciencias pedagógicas, como los que se aplican en la filial universitaria, pero no reconocen ningún sistema específico para la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial en las filiales universitarias pedagógicas.

El 42,8% (3) expresa que no existen objetivos y el 57,1 % (4) menciona los que rigen el proceso en la sede central. Hacen referencia a los relacionados con la docencia fundamentalmente, enmarcándolo en el proceso de formación y desarrollo, así como los que persiguen cada uno de los procesos de forma aislada.

El 100% de los directivos de filiales, manifiesta que no tiene conocimiento de la existencia de un sistema para la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.

En tal sentido se aprecia la carencia de un sistema estructurado en las filiales universitarias pedagógicas, que sirva de punto de partida para la realización del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial.

**Indicador No. 2: Forma en que se realiza el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.**

En las actas de los consejos de dirección de las microuniversidades, así como de los colectivos de departamento docente, se valoran algunos aspectos relacionados con el proceso de formación y desarrollo, pero con lo que imparte en su centro de origen. No se tienen en cuenta los diferentes procesos que incluye la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, ni se adoptan acuerdos que respondan al mismo.

En la estrategia general del centro no se diseñan acciones científicas y metodológicas relacionadas con los diferentes procesos que forman parte de la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial. Las que se incluyen son generales y no específicas de este profesor.



Los planes individuales de los 15 profesores a tiempo parcial escogidos como muestra poseen un carácter general. Al 13,3% (2), se les reflejan acciones aisladas relacionadas con la realización del cambio de categoría docente y la tutoría. Al 86,66% (13) se les proyectan acciones dirigidas a la superación de las actividades que tienen que ver con el dominio de los programas que imparten en su microuniversidad. Las tareas planificadas no responden a las necesidades reales de participación en todos los procesos que asume en la filial, ni a alcanzar el nivel deseado de un profesor de la Educación Superior.

En el 73,3% (11) de las evaluaciones profesoriales de los profesores a tiempo parcial, no se reflejan resultados de su desempeño en esta labor. A los cuatro restantes les evalúan la tutoría de estudiantes en formación, pero no de forma integral. Sólo refiere que fue tutor. Al aplicar los diferentes instrumentos se pudo constatar que el 100% de los directivos de la universidad de ciencias pedagógicas entrevistados (7) y los directivos de filiales encuestados (10,) manifiestan que en las filiales universitarias se desarrollan acciones aisladas de cada uno de los procesos que forman parte de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.

El 80.0% (12) manifiesta que el proceso para la incorporación a la filial universitaria se realizó a través de una convocatoria en los diferentes centros de la Educación Técnica y Profesional y 3 a través de una convocatoria general para el 20.0%.

Lo anterior demuestra que el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial en la filial universitaria se desarrolla a través de acciones aisladas.

### **Indicador No. 3: Contenido del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.**

Existe poco dominio por parte de los profesores a tiempo parcial, de los requisitos para alcanzar la categoría docente, pues 6 (40.0%) no los conocen y 7 (46.6%) conocen algunos.

El 57,1% (4) de los directivos entrevistados, no reconoce los diferentes subsistemas y procesos que forman parte de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.

En relación con el conocimiento de los diferentes subsistemas, los 10 diez directivos de filiales encuestados muestra conocimiento de los mismos, el problema radica en su aplicación con eficiencia, pues ninguno alcanza el 40.0% y los resultados más bajos se evidencian en los subsistemas: captación, selección y mantenimiento (20.0%);

organización del trabajo (10.0%); evaluación del desempeño (20,0%) y atención, retribución y reconocimiento (0)

Evidencian poco conocimiento de los procesos que integran el subsistema de captación, selección y mantenimiento, pues no lo reconocen 3 directivos de filiales para el 30.0% y 5 (50.0%), reconocen un proceso. El de organización del trabajo, no lo reconocen 2 para el 20.0% y reconocen un proceso 7, para el (70.0%).

Los procesos más reconocidos son los que forman el subsistema de formación, superación y desarrollo, precisando los 2, para el 60.0%, 6 directivos.

Se evidencia poco conocimiento en relación con el contenido del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.

#### **Indicador No. 4: Personal que interviene en el sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.**

En la revisión de los informes de visitas de ayuda metodológica, de inspección y especializadas, realizadas por la dirección municipal y provincial de educación, se aprecia que es insuficiente el análisis de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial. Refieren en algunos la superación, pero no de forma integral, para la cual sugieren limitadas acciones en sentido general. Esto demuestra que es pobre el control que se realiza en este sentido y que no se prioriza el mismo, como un objetivo de importancia en la formación inicial del profesional que hoy se encuentra en las diferentes microuniversidades.

Las opiniones de los directivos entrevistados en relación con este indicador reflejan que el papel predominante lo asume la filial universitaria, donde ejecuta acciones aisladas en cada uno de los procesos (100 %)

El Departamento de Recursos Humanos participa en la recogida de la documentación, después que la filial realiza el contrato.

Las vicerrectorías y facultades, participan en tribunales para el ejercicio de categorización o cambio de categoría y acciones aisladas de superación y control.

Lo expuesto anteriormente, fue corroborado en las respuestas dadas en cada uno de los instrumentos aplicados, donde refieren lo siguiente en relación con cada subsistema:

##### **- Captación, selección y mantenimiento.**

Consideran con poca participación el departamento de cuadros (80.0%) y la vicerrectoría de investigación y postgrado (70.0%), pues lo que hacen es recepcionar los expedientes científicos pedagógicos conformados en la filial, darle su aprobación y coordinar el tribunal.

No reconocen ninguna participación por parte de la dirección municipal de educación y las microuniversidades, los 10 directivos de filiales (100%); así como la de los departamentos docentes, el 80.0% (8); el Departamento de Recursos Humanos y la vicerrectoría de pregrado el 70.0% (7).

#### **- Formación, superación y desarrollo.**

El análisis de los resultados evidencia la más baja participación por parte de los departamentos de la sede central: vicerrectoría de investigación y postgrado y pregrado, el 70.0% (7), departamentos de Cuadros y Recursos Humanos el 100% (10).

Refieren alguna participación por parte de la dirección municipal y la microuniversidad el 40.0% (4), señalando los aspectos que tienen mayor incidencia en su trabajo como profesor en la microuniversidad, lo que influye en su labor como profesor a tiempo parcial también.

El 80.0% (12) de los profesores a tiempo parcial recibió preparación para el ejercicio de categorización y fue por parte de la filial.

#### **- Organización del trabajo.**

El 100% de los encuestados (10), coinciden en que la que participa en este subsistema es la filial. Tienen alguna participación la dirección municipal de educación y la microuniversidad, expresado por 3 y 4 directivos respectivamente.

El 100% de los profesores a tiempo parcial (15) expresa que los objetivos planificados en su plan individual no tienen relación con su desempeño como profesor a tiempo parcial tales como: docencia universitaria y participación en actividades metodológicas que desarrolla la filial. Precisan la tutoría el 13.3% (2); la participación en eventos e investigaciones, el 26.6% (4) y en cursos de superación el 20.0% (3)

En la planificación del trabajo sólo se consideran las actividades relacionadas con las clases de pregrado (100%) y la tutoría de forma integral, el 53.3% (8).

#### **- Evaluación del desempeño.**

Lo más significativo se revela en que el mayor porcentaje de los directivos de filiales encuestados expresa ninguna participación del personal de la dirección municipal de educación, el 80.0% (8); de las microuniversidades, el 70.0% (7); de la vicerrectoría de investigación y postgrado, el 80.0% (8); de los departamentos docentes, el 60.0% (6) y de los departamentos de Cuadros y Recursos Humanos, el 100% (10).

Los resultados de su trabajo como profesor a tiempo parcial, no se tienen en cuenta en la evaluación del desempeño de los mismos, manifestado por 11 encuestados, lo que representa el 73.3%. Además refieren que la filial es la que evalúa su trabajo como tal.

#### **- Atención, retribución y reconocimiento.**

Este subsistema muestra uno de los resultados más bajos en cuanto a participación de las diferentes áreas, pues refieren poca participación de la dirección municipal de educación, 2 directivos (20.0%) y de las microuniversidades 3, para el 30.0%. En resto de las áreas, el 100% de los directivos coinciden en que no tienen ninguna participación, con excepción de la filial, que el 100% expresa que sí participa. En tal sentido se evidencia una contradicción ya que el 80.0 % (12) de los profesores a tiempo parcial encuestados no se sienten satisfechos con la atención y estimulación que recibe.

#### **- Control y evaluación.**

Los resultados reflejan que la filial tiene una participación activa en este subsistema, al considerarlo el 100% (10) de los directivos encuestados. No refieren ninguna participación por parte de los departamentos de Cuadros y Recursos Humanos el 100% (10) y de la dirección municipal de educación y la vicerrectoría de investigación y postgrado, el 80.0% (8); de la vicerrectoría de pregrado y los departamentos docentes de la sede central el 70.0% (7) y de las microuniversidades el 60.0% (6).

El 100% de los profesores a tiempo parcial ha sido visitado, predominando la ayuda metodológica. Este control lo efectúa la filial y 8 (53.3%) manifiestan que le permiten perfeccionar su trabajo de forma integral.

No se evidencia una participación activa de las diferentes áreas que tienen incidencia en el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.

#### **Indicador No. 5: Características del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria pedagógica.**

El 100% de los entrevistados y encuestados, caracteriza el proceso actual como:

- No está respaldado por un documento específico que responda a las características y necesidades de la filial y del profesor a tiempo parcial. Carece de objetivos integrales definidos.
- No presenta un carácter sistémico, pues las acciones que se desarrollan son aisladas.
- No logra la participación de todos los factores que tienen incidencia en el mismo.

Al analizar los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos se identifica que:

- Las filiales universitarias pedagógicas no cuentan con un sistema para la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial. El proceso se desarrolla a partir de los lineamientos de la sede central. Las acciones se realizan de forma aislada, no mostrando el carácter sistémico requerido para alcanzar resultados superiores y no se logra una activa participación de todos los niveles, por lo que existen insuficiencias en el cumplimiento de los objetivos previstos.

### **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I**

- La gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial a partir del triunfo de la Revolución en Cuba, adopta diversas formas y contenidos en las diferentes etapas por las que transita la Educación Superior. Con el surgimiento del proceso de universalización, aparecen nuevas necesidades, a partir de que los docentes de las diferentes educaciones deben desempeñarse como profesores a tiempo parcial en la formación de los nuevos profesionales.

- En las investigaciones realizadas es limitado el tema referido a la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial.

- Los postulados teóricos más generales de la gestión de recursos humanos, la Teoría de Sistema y el método sistémico estructural funcional, así como los fundamentos de Dirección Científica y la Pedagogía Profesional, constituyen el basamento que conforman el marco teórico – metodológico, para el diseño de un sistema que permita alcanzar una mayor efectividad en el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.

- El estudio diagnóstico realizado evidenció insuficiencias en el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial que se desarrolla en las filiales universitarias pedagógicas.

## **CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ACADÉMICOS A TIEMPO PARCIAL PARA LAS CARRERAS DE CIENCIAS TÉCNICAS DE LA FILIAL UNIVERSITARIA PEDAGÓGICA DEL MUNICIPIO CACOCUM.**

En este capítulo, se presentan las premisas tenidas en cuenta para la elaboración del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum, su estructura y sugerencias metodológicas, además de los principales resultados obtenidos a partir de la valoración por los especialistas de dicho sistema, revelando su grado de adecuación y pertinencia.

### **2.1 Sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.**

La universidad cubana asume nuevos retos, entre los que se destacan los ideológicos, los encaminados a alcanzar la racionalidad económica y con ellos lograr la calidad en todos los procesos que se desarrollan. El factor principal para cumplir estos propósitos, son los recursos humanos.

En las condiciones actuales de desarrollo del proceso de universalización, la universidad tiene que jugar su papel, tanto en la sede central como en las filiales municipales, las cuales cumplen con su encargo social en un medio complejo, pues disponen en sus claustros con profesores a tiempo parcial que deben cumplir las políticas, normas jurídicas y procedimientos establecidos para la Educación Superior. Esta situación obliga, cada vez más, a la búsqueda de alternativas que permitan que los mismos alcancen una preparación óptima y en ascenso para el desempeño de sus funciones.

El desarrollo alcanzado por las filiales y su participación en el sistema de trabajo, tanto de la sede central, como de las direcciones municipales de educación, justifican la necesidad de producir cambios en los métodos y estilos de dirección, de forma tal que propicien una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos académicos y en especial de los que se desempeñan a tiempo parcial.

En la planeación estratégica de la filial universitaria, la gestión de recursos humanos es una de las áreas claves, al considerar el accionar de los factores que deben garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia general, la cual debe estar coherentemente articulada con el quehacer de las Direcciones Municipales de Educación y las microuniversidades.

El sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial expresa los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización para lograr sus objetivos y su desarrollo es responsabilidad de los directivos de la filial universitaria municipal. Su eficacia y eficiencia debe ser evaluada, en relación con la contribución que realice al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La propuesta está encaminada a mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas, el cual tiene una incidencia directa en la educación, pues el desarrollo que alcanzan estos docentes contribuye al perfeccionamiento de su labor en la microuniversidad, centro donde se forman los futuros profesionales del territorio.

En el análisis teórico realizado en el capítulo I quedó evidenciada la importancia que tiene para las filiales universitarias pedagógicas, la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, así como cada uno de los procesos que se desarrollan tanto en la filial como en la microuniversidad para lograr calidad y eficiencia.

Para la elaboración del sistema, la autora consideró los procesos que conforman los sistemas de gestión de los recursos humanos académicos de la Educación Superior y de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de Holguín.

Se asume como base teórica y metodológica la concepción materialista dialéctica e histórica, marxista y martiana, tanto en lo filosófico, como en lo pedagógico, sociológico y psicológico acerca de la sociedad, el hombre y el trabajo donde se hace necesario contar con un profesor capaz de formar el futuro profesional de la educación, que a su vez tiene la misión de lograr la formación de un obrero culturalmente integral, competente, revolucionario, apto para integrarse plenamente a la sociedad, preparado para la vida y que de cumplimiento al fin y objetivos de la Educación Técnica y Profesional.

La complejidad de la Educación Superior en el mundo actual, exige del docente, un punto de vista acorde con esta condición. El sistema que se propone es abierto, pues considera las relaciones de intercambio con el medio o contexto, a través de entradas y salidas de influencias. Es eminentemente adaptativo, pues permite reajustarse constantemente a las condiciones del medio o contexto. Su adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y de auto-organización.

## **Características generales del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial universitaria pedagógica.**

### **1. Carácter sistémico:**

Se evidencia en la interrelación de los diferentes subsistemas que conforman el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, donde cada uno de ellos se relaciona con los demás. Cada elemento componente le aporta sentido al sistema y se revelan las relaciones entre los elementos componentes y el comportamiento del todo.

### **2. Carácter pedagógico profesional:**

El sistema se concibe y aplica como un conjunto de modos de actuación profesional en la gestión de dirección, encaminados a propiciar el desarrollo profesional de todo el personal que interactúa en el mismo, sobre la base de los fundamentos de las Ciencias Pedagógicas en general y la Pedagogía Profesional en particular.

### **3. Carácter científico-técnico:**

Se manifiesta a través de la aplicación consecuente de los métodos e investigaciones científicas, propios de la esfera de los recursos humanos en el desarrollo de los diferentes subsistemas y en la evaluación de la efectividad de los mismos; por lo que la filial, al hacer uso de su potencial científico, propicia investigaciones y estudios que permiten argumentar los cambios necesarios y proyectar el desarrollo.

### **4. Carácter integrador:**

Cualquier acción en un elemento componente del sistema afectará los demás elementos, debido a la relación existente entre ellos. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un movimiento de todo el sistema, el que siempre reaccionará como totalidad a cualquier estímulo producido, en cualquiera de sus elementos componentes.

### ***Objetivos del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.***

1. Garantizar la preparación integral de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, de forma tal que posibilite el cumplimiento de sus funciones con calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad.
2. Elevar el nivel de participación de sus integrantes y en especial de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, en todos los procesos que se desarrollan en la filial, con un mayor compromiso, motivación y espíritu creativo.



3. Garantizar la aplicación de métodos y estilos de dirección que estimulen el trabajo colectivo, la implicación y participación de sus integrantes en la toma de decisiones, y potencien al máximo el trabajo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4. Garantizar que la filial cuente con los recursos humanos académicos a tiempo parcial idóneos para el desarrollo de todos los procesos que tienen lugar en la misma y en la microuniversidad.

El sistema está compuesto por subsistemas que se encuentran estrechamente interrelacionados, donde el centro en cada uno de ellos, es el hombre. (Figura No 1) Los mismos son:

1. Captación y selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.
2. Formación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.
3. Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.
4. Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.
5. Reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.
6. Control de la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.

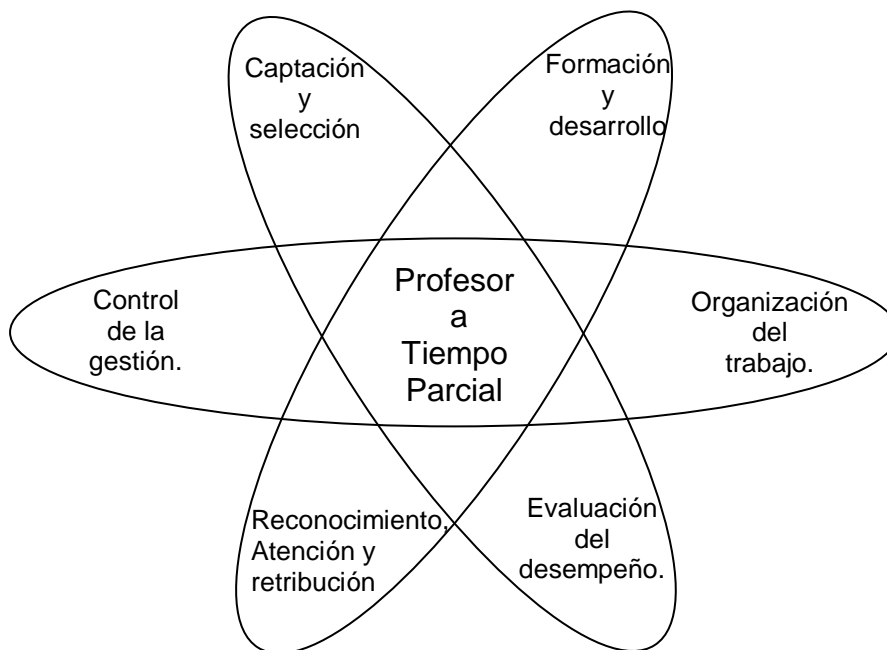


Figura No 1. Interrelación entre los diferentes subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial.

- Su concepción permite la profesionalización de cada uno de los procesos que se desarrollan como parte del sistema y se materializa en el desempeño pedagógico profesional del profesor a tiempo parcial de las carreras de Ciencias Técnicas y el estudiante en formación, el cual es el encargado de cumplir con esa misión en la microuniversidad, en estrecha relación con la empresa.

- Forma parte del sistema de dirección de la filial universitaria y constituye el proceso a través de cual, se dirige el desarrollo de recíprocas relaciones de subordinación y cooperación entre la dirección de la filial y los profesores a tiempo parcial, durante la sistematización, el análisis, la estimulación, la evaluación y la modificación de los modos de actuación, tanto de los dirigentes como de los subordinados.

- Tiene un carácter pedagógico, pues propicia la definición de actividades interactivas, objetivos formativos, métodos, valores, modos de actuación y funcionamiento, que permiten el desarrollo profesional de los dirigentes de la filial, de la Educación Técnica y Profesional, de las microuniversidades y de los profesores a tiempo parcial, en el propio desarrollo de sus relaciones de subordinación recíproca, a partir de los principios y leyes de las Ciencias Pedagógicas y en particular de la Pedagogía Profesional.

- Logra que los dirigentes de la filial universitaria conviertan su actividad de gestión en una actividad pedagógica profesional de dirección, a través de la fundamentación de las decisiones que adoptan en el ejercicio de sus funciones, a partir de los resultados del trabajo técnico–metodológico y científico–pedagógico que se desarrolla bajo su mando; así como a aplicar los requerimientos, principios y regularidades de la Pedagogía Profesional en el desarrollo de las relaciones e interacciones que establecen con los profesores a tiempo parcial.

- Posibilita la apropiación personalológica, consciente, responsable y transformadora de los conocimientos y habilidades necesarios para la formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial y su crecimiento personal en situaciones de colaboración.

A continuación se definen de cada uno de los subsistemas, los objetivos principales, los indicadores básicos y criterios que permiten evaluar su funcionamiento y eficiencia.

**Subsistema 1: Captación y selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial universitaria pedagógica.**

La captación y selección de los recursos humanos es el proceso a través del cual se asegura el personal académico a tiempo parcial que necesita la filial para dar cumplimiento a la misión encomendada.

Su objetivo es garantizar el personal académico a tiempo parcial necesario para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria. Este subsistema está integrado por:

### **1.1 Provisión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.**

Es la determinación anticipada del personal que necesita la filial, en correspondencia con las funciones de la misma, para cumplir con todos los procesos sustantivos que se desarrollan. Requiere:

1.1.1- Levantamiento de los profesionales de la Educación Técnica y Profesional.

1.1.2-Conformación del potencial inicial de profesores a tiempo parcial.

1.1.3-Determinación de las necesidades de profesores a tiempo parcial.

### **1.2 Captación de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.**

Es el conjunto de procedimientos encaminados a atraer los profesores mejores preparados integralmente y capaces de desempeñar las funciones básicas de la Educación Superior Pedagógica que se desarrollan en la filial. Es una actividad completamente divulgativa, mediante la cual la filial, de conjunto con la Educación Técnica y Profesional, ofrece oportunidades a los docentes de pertenecer al claustro a tiempo parcial de esta. Está conformado por:

1.2.1-Divulgación del proceso, con énfasis en los requisitos establecidos para integrar el potencial.

1.2.2- Análisis del cumplimiento de los requisitos establecidos en la R/128/2006.

1.2.3-Entrevista individual con los interesados.

### **1.3 Selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.**

Se denomina a la elección de los docentes con mayores posibilidades para cumplir con los requerimientos del cargo docente a ocupar y con la estrategia de la filial, en estrecha vinculación con la educación y la microuniversidad. Es por tanto un proceso decisorio. Tiene un carácter restrictivo y su objetivo es incorporar a la filial universitaria pedagógica, el docente más idóneo y que pueda contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos y perspectivas de la misma. Requiere:

1.3.1-Conformación del expediente científico pedagógico y despacho del mismo en el departamento de cuadros de la universidad de ciencias pedagógicas.

1.3.2-Preparación inicial para el ejercicio de categorización.

1.3.3-Selección de los profesores a tiempo parcial que impartirán docencia en el pregrado para su contratación y de los que desempeñarán las diferentes funciones en la filial y la microuniversidad.

### **Subsistema 2: Formación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial universitaria pedagógica.**

Es un proceso sistemático y continuo, asociado a las necesidades de preparación integral del docente, para la elevación de su profesionalidad y la mejora de su desempeño, de acuerdo con los requerimientos de los diferentes procesos universitarios que tienen lugar en la filial.

Su objetivo es actualizar y capacitar permanentemente al profesor a tiempo parcial para mejorar su desempeño y su participación activa en las transformaciones que se producen tanto en la Educación Superior como en la Educación Técnica y Profesional, encaminadas a elevar el nivel de excelencia y la competitividad de sus miembros. Está integrado por los procesos siguientes:

#### **2.1 Planificación y organización de la formación y desarrollo.**

Es el proceso de creación de las condiciones previas que garantizan la aplicación efectiva del sistema de formación y desarrollo de la filial en correspondencia con los objetivos, resultados y calidad que se propone alcanzar a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las potencialidades individuales y los intereses colectivos. Requiere:

2.1.1-Determinación de las necesidades de superación.

2.1.2-Elaboración de los planes de trabajo metodológicos y de las acciones de formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial en la estrategia de la filial.

2.1.3-Sugerencias a la dirección metodológica de la Educación Técnica y Profesional y la microuniversidad de acciones a incluir en sus estrategias para contribuir a la formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial.

2.1.4-Determinación de los contenidos, su composición, orden, secuencia, formas y métodos a emplear para impartir los programas de formación y superación.

2.1.5-Actualización de los planes individuales de los profesores a tiempo parcial en correspondencia con sus necesidades.

2.1.6-Elaboración de programas de superación para los profesores a tiempo parcial, según las necesidades identificadas en el diagnóstico.

2.1.7-Acciones de coordinación con la sede central para asegurar la formación y desarrollo del profesor a tiempo parcial en aquellas disciplinas donde no existen posibilidades.

2.1.8- Acciones organizativas para la formación y desarrollo.

## **2.2 Ejecución de las acciones de formación y desarrollo.**

Es la puesta en práctica de las acciones de formación y desarrollo e implica la regulación de estas para la adquisición de conocimientos y habilidades básicas que le permiten, al profesor a tiempo parcial, desempeñar las funciones propias de la Educación Superior.

Presupone:

2.2.1-Implementación de las acciones de formación y desarrollo, de los profesores a tiempo parcial, diseñadas en las estrategias de la filial y de la Facultad de Ciencias Técnicas.

2.2.2-Materialización de las acciones previstas en el plan de superación individual de los profesores a tiempo parcial.

## **2.3 Control de las acciones de formación y desarrollo.**

Es el seguimiento sistemático y variado al cumplimiento de las acciones planificadas, que permita evaluar el efecto de la formación y desarrollo. Requiere:

2.3.1-Observación directa para verificar cómo se cumplen los objetivos y acciones planificadas.

2.3.2- Determinación de las desviaciones ocurridas en el cumplimiento de los objetivos.

2.3.3- Análisis de las causas de las desviaciones.

2.3.4- Aplicación de medidas dirigidas a erradicar las causas de las desviaciones.

## **Subsistema 3: Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial universitaria pedagógica.**

Es la integración de los recursos humanos académicos a tiempo parcial con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para laborar con niveles adecuados de seguridad y salud y asegurar la calidad y el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos.

Tiene como objetivo garantizar la organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, de forma tal que sientan seguridad y satisfacción laboral en su desempeño en la filial y la microuniversidad, a través de un proceso de planeación y organización flexible, que les permita alcanzar sus metas, basadas en plena claridad de sus funciones generales y específicas de la categoría docente que ostentan.

Está integrado por:

### **3.1 Incorporación de los recursos humanos académicos a tiempo parcial a la filial.**

Es el proceso que contempla las actividades que se realizan para garantizar que los docentes se apropien e identifiquen con la política institucional, el ambiente laboral de la filial y las funciones a realizar. Es una actividad sensible que contribuye al perfeccionamiento de la motivación laboral. Presupone:

3.1.1- Orientación a los profesores de la documentación necesaria para la contratación.

3.1.2-Contratación del personal según las regulaciones establecidas.

3.1.3-Realización del convenio de trabajo con los profesores a tiempo parcial no contratados.

3.1.4-Presentación de los profesores seleccionados ante los trabajadores de la filial y los estudiantes.

### **3.2 Planificación y organización del trabajo de la filial.**

Se define como la acción a seguir en la filial en la planificación general del trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Presupone:

3.2.1-Elaboración del sistema de trabajo de la filial.

3.2.2-Determinación, de conjunto con la Educación Técnica y Profesional, de los espacios para el desarrollo de todos los procesos sustantivos que tienen lugar en la filial y la microuniversidad.

### **3.3 Planificación y organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.**

3.3.1-Elaboración de los planes individuales de superación de los profesores a tiempo parcial.

3.3.2-Consideración de la posibilidad real de alcanzar los propósitos en las condiciones existentes.

3.3.3-Determinación de las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos planteados.

### **Subsistema 4: Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial universitaria pedagógica.**

La evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial constituye un elemento básico de retroalimentación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos.

Es el proceso que permite identificar los problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Además, permite al director de la filial, de conjunto con el coordinador de carrera, contar con información para decidir sobre la formación y desarrollo, las acciones de reconocimiento y la permanencia. Presupone:

#### **4.1 Preparación del proceso de evaluación del desempeño.**

Es el proceso de concebir el conjunto de acciones de planificación y organización que permiten asegurar y dar continuidad a la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial, tanto para la sistemática como para la final. Se tiene en cuenta:

4.1.1-Definición de los objetivos de la evaluación.

4.1.2-Planificación de la evaluación.

4.1.3-Preparación de los evaluadores.

4.1.4-Planificación de las acciones de control del proceso.

#### **4.2 Control sistemático del desempeño del profesor a tiempo parcial.**

Es un proceso continuo que facilita el conocimiento minucioso de los resultados, donde la información obtenida permite tomar las decisiones futuras de cambio que se proponen.

Considera:

4.2.1-Cumplimiento de las acciones de superación planificadas.

4.2.2-Resultados de los controles realizados a todos los procesos que desarrolla, tanto en la filial como en la microuniversidad.

4.2.3-Criterio de los estudiantes.

4.2.4-Análisis de los resultados alcanzados.

#### **4.3 Elaboración del certificado de evaluación final del desempeño del profesor a tiempo parcial.**

Es la que se realiza al concluir el período de contratación, la cual se debe concebir como proceso y resultado. Requiere:

4.3.1-Presentación del proyecto de evaluación al consejo de dirección de la filial.

4.3.2- Análisis con el profesor a tiempo parcial de la evaluación realizada.

4.3.3-Despacho en la universidad de ciencias pedagógicas del certificado de evaluación.

4.3.4-Despacho en la microuniversidad de la evaluación del profesor a tiempo parcial.

#### **4.4 Valoración del proceso de evaluación del desempeño.**

Consiste en el análisis de los resultados del proceso de evaluación realizada, en correspondencia con la metodología asumida por la filial, así como las valoraciones y criterios que poseen los profesores a tiempo parcial sobre la misma, por lo que se proponen los siguientes criterios para su realización:

4.4.1- Análisis integral de los resultados.

4.4.2- Propuesta de acciones para la mejora del proceso.

### **Subsistema 5: Reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.**

El reconocimiento, atención y retribución es el conjunto de beneficios que la organización pone a disposición de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, para mantenerlos prestando servicios en la filial universitaria. Presupone:

#### **5.1 Reconocimiento.**

Es la gratificación material o espiritual que otorga la filial, en coordinación con el sindicato y la Federación Estudiantil Universitaria, a los recursos humanos académicos a tiempo parcial, por los resultados del trabajo y que contribuyen a su satisfacción personal.

Presupone:

5.1.1-Estímulos y premios por resultados del trabajo.

5.1.2-Reconocimientos por parte de los estudiantes.

5.1.3-Entrega de certificados por años de servicio en la filial.

#### **5.2 Atención.**

Comprende los beneficios que reciben los profesores a tiempo parcial, a partir de su incorporación a la filial, tales como:

5.2.1- Aseguramiento de las condiciones mínimas de trabajo.

5.2.2- Atención metodológica individual y colectiva.

5.2.3- Participación en las acciones de formación y desarrollo.

#### **5.3 Retribución.**

Es la cantidad pagada al profesor a tiempo parcial en virtud de la función que desempeña y de determinadas características y valoraciones personales. También es reflejo de la historia profesional. Incluye:

5.3.1-Tarifas diferenciadas para el pago, teniendo en cuenta la categoría docente que ostenta, según las horas trabajadas por la impartición de clases, autopreparación para las mismas y participación en la preparación metodológica.



5.3.2-Aplicación de una política coherente de mantenimiento de los profesores a tiempo parcial.

**Subsistema 6: Control de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica.**

Es el conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar el funcionamiento del sistema a través de la obtención de la información y su comparación con los objetivos aplicables a la filial universitaria.

Tiene como objetivo, la mejora de los resultados a través de la evaluación sistemática del cumplimiento de los indicadores previstos en cada uno de los subsistemas. Presupone:

**6.1 Verificación del estado de cumplimiento de los objetivos trazados en cada uno de los subsistemas del sistema de gestión.**

6.1.1-Visitas de ayudas metodológicas, inspecciones y especializadas a las microuniversidades para comprobar el estado de cumplimiento y efectividad de las acciones planificadas en cada uno de los subsistemas.

6.1.2-Realización de intercambios y encuestas con estudiantes para conocer el nivel de satisfacción que tienen sobre el desarrollo de los diferentes procesos que integran el sistema.

6.1.3-Valoración sistemática del estado de cumplimiento de lo que establece el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas.

6.1.4- Medición de impacto en la filial.

**2.2- Sugerencias metodológicas para la aplicación del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.**

En este epígrafe se presentan las sugerencias metodológicas para la aplicación del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, las cuales tienen como objetivo ofrecer una vía para la materialización de los procesos y subprocesos expuestos en forma de indicadores y criterios.

Para su aplicación en la práctica, dado su carácter sistémico, no siempre será en el orden que aparecen los subsistemas, procesos y subprocesos, por las relaciones que se establecen entre los mismos.

En la captación y selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica y sus correspondientes indicadores se sugiere lo siguiente:

Para garantizar la provisión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, se sugiere desarrollar un levantamiento de los profesionales de la Educación Técnica y Profesional y de conjunto con el departamento municipal de esa educación, se determina el potencial inicial de docentes que pueden ser tenidos en cuenta. Para ello se considera la labor investigativa desarrollada y el desempeño profesional, además de su condición como miembro de la Reserva Especial Pedagógica.

Al determinar las necesidades de profesores a tiempo parcial, se tienen en cuenta las diferentes funciones a cumplir: tutores de estudiantes en formación de forma integral, de trabajo científico y tesis de maestría, impartir docencia en el pregrado, cursos de postgrado, maestría y de superación especializada; además de desarrollar labores de tribunal y oponencia en todas las modalidades de trabajo científico.

Se recomienda para la captación de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, desarrollar un amplio movimiento divulgativo de los requisitos y las necesidades, el cual puede ser a través de reuniones de intercambio con directivos y docentes y durante las visitas a las microuniversidades. Se debe buscar la mayor objetividad y calidad en el proceso, por lo que se debe realizar el análisis del cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos en el artículo 18, Capítulo III de la Resolución 128/2006 del Ministerio de Educación Superior.

La entrevista individual con los interesados se desarrolla con el objetivo de conocer sus opiniones, inquietudes, necesidades y disposición de cumplir con las tareas asignadas.

A partir de las necesidades existentes, se convoca para el proceso de selección. Para ello el primer paso es la elaboración o actualización del expediente científico pedagógico, para lo cual se les da a conocer la documentación necesaria, la que es despachada personalmente en la filial.

Para realizar con calidad la selección de los profesores a tiempo parcial, se sugiere tener en cuenta los de mejores resultados integrales y de mayores posibilidades para cumplir con los requerimientos de las funciones que desempeña y con la estrategia de la filial en estrecha vinculación con la educación y la microuniversidad.

El expediente de los compañeros seleccionados, la filial lo despacha en el Departamento de Cuadros de la Universidad de Ciencias Pedagógicas para su revisión y aprobación.

Al recibir la conformación de que ha sido aprobado y como el ejercicio que presenta el profesor es una clase de comprobación de una de las asignaturas de los programas de la Educación Superior, en la que debe alcanzar como mínimo cuatro puntos, se recomienda desarrollar en la filial la preparación de los mismos, a través de las siguientes actividades:

- Asignación de un tutor individual o por temáticas afines.
- Taller metodológico sobre la clase de comprobación, dirigido por el coordinador de la carrera o el subdirector.
- Realización de talleres de socialización en los que se expongan de forma individual lo planificado.
- Revisión individual de los trabajos.

Sobre la base de los resultados del ejercicio de categorización, se seleccionan los profesores que van a impartir docencia en pregrado para el proceso de contratación, el cual se realiza según las necesidades y regulaciones establecidas, así como los que van a cumplir otras funciones dentro de su fondo de tiempo en las microuniversidades y en las filiales, los cuales son considerados también como profesores a tiempo parcial. Esto se realiza por ser las universidades de ciencias pedagógicas y las educaciones del mismo sector.

En la formación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica se parte de la determinación de las necesidades de superación, para lo cual se recomienda la aplicación de un diagnóstico inicial, tanto en contenido como en la metodología que se aplica en la Educación Superior y en la Educación Técnica y Profesional. Este diagnóstico se puede realizar en una reunión inicial de trabajo en la filial universitaria o a través de una entrevista individual, del que se determinan potencialidades y carencias de los profesores seleccionados.

A partir de estos resultados, se elabora el plan de trabajo metodológico y de las acciones para la formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial en la estrategia de la filial. Se sugieren además, las que deben ser incluidas en las estrategias metodológicas de la Educación Técnica y Profesional y la microuniversidad.

Posteriormente se determinan los contenidos, su composición, orden, secuencia, formas y métodos a emplear para elaborar los programas de formación y desarrollo.

Estos deben contemplar el análisis de los planes de estudios y programas de las asignaturas que se imparten, la concreción de los objetivos de año y modelo del

profesional, los nexos interdisciplinarios en cada uno de los semestres, las prioridades de la Educación Superior y de la Educación Técnica y Profesional, la consulta de la bibliografía de la especialidad y otros materiales complementarios, además de considerarse las acciones para el cambio de categoría en el periodo establecido.

Lo expresado anteriormente constituye un punto de partida para la actualización de los planes individuales de los profesores a tiempo parcial, el cual es un proceso sistemático.

En la elaboración de los programas de superación, trabajan en conjunto el director de la filial, el coordinador de carrera, el subdirector de postgrado y el jefe de la enseñanza. En la confección de los programas se consideran las normas generales siguientes: planta docente, título, objetivo, fundamentación, plan temático, objetivos por temas, tiempo, dosificación del tiempo presencial y el del trabajo independiente, sistema de conocimientos y habilidades, orientaciones metodológicas, formas de evaluación, bibliografía.

En aquellas disciplinas donde no existen especialistas en la filial, el coordinador de carrera coordina con la sede central para asegurar la preparación de los profesores.

En este proceso, se sugieren los siguientes elementos:

- La determinación de los objetivos y las necesidades de superación.
- El diseño, ejecución, evaluación y control de los programas.

Para dar cumplimiento a las acciones de superación y desarrollo se pueden utilizar las siguientes modalidades:

- Autosuperación orientada y evaluada de forma sistemática.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Cursos de capacitación, postgrados.
- Seminarios y/o sesiones científicas en la filial o la microuniversidad.
- Conferencias, intercambios de experiencias u otras actividades de formación general.

Para lograr calidad en la ejecución de las acciones de formación y desarrollo y su implementación es necesario garantizar una planificación coherente de las acciones correspondientes a cada mes, en el plan de trabajo de la filial e individual de los responsables de cada acción; lograr la preparación colectiva e individual de los seleccionados para la materialización de las mismas, es decir de los que impartirán los cursos de superación o temas metodológicos.

El control de las acciones de formación y desarrollo se debe realizar de forma sistemática a través de la observación directa para verificar cómo se cumplen los objetivos y acciones planificadas. Se pueden aplicar diferentes vías, tales como:

- Visitas a las microuniversidades.
- Control al proceso docente de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.
- Revisión de documentos: preparación de la asignatura, memorias de actividades metodológicas desarrolladas, actas del consejo de dirección y colectivos de departamento de la microuniversidad y evaluación del desempeño mensual de los profesores a tiempo parcial.
- Entrevistas a estudiantes, profesores, directivos de la Educación Técnica y Profesional municipal y de la microuniversidad.
- Control a la participación del profesor a tiempo parcial en actividades de superación profesional: actividades metodológicas, cursos de postgrados, diplomados, maestrías o doctorado, las cuales contribuyen a su preparación para el tránsito a categorías docentes superiores.

En todo este proceso se determinan las desviaciones ocurridas, sus causas y se proponen medidas para erradicarlas en el menor plazo posible.

La formación y desarrollo debe estar en correspondencia con la organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.

Para la organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, es importante considerar:

Los profesores a tiempo parcial, como parte del claustro de las filiales universitarias pedagógicas con características específicas, deben sentir seguridad en su desempeño y satisfacción laboral durante el cumplimiento de sus tareas. Para ello, se debe desarrollar un proceso de planeación y organización flexible, que les permita cumplir sus metas, tanto en la filial como en la microuniversidad, basadas en plena claridad de sus funciones generales y específicas.

Como parte del proceso de incorporación, se realiza la orientación a los profesores de la documentación necesaria para la contratación y posteriormente se presentan en la filial universitaria a realizar su contrato de forma individual y lo firma. Debe mostrar el carné de identidad actualizado, una foto tipo carné, fotocopias del título universitario y de la categoría docente cotejadas. En este momento se realiza el convenio con el profesor de las horas que va a cobrar y la tarifa que se aplicará según la categoría docente.

Los compañeros que van a realizar funciones de tutoría o impartir cursos de superación, el convenio de trabajo se realiza en las propias microuniversidades.

Antes de iniciar cada semestre, se realiza la presentación de los profesores seleccionados ante los trabajadores y estudiantes de la filial, en una actividad inicial de trabajo, en la que se da a conocer la estrategia a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la institución y se dedica un tiempo para el intercambio.

Una vez concluido este proceso, se elabora el sistema de trabajo de la filial, en la que se establecen acciones de coordinación con la educación y la microuniversidad, con el objetivo de determinar el espacio para el desarrollo de todos los procesos sustantivos que se materializan, precisando:

- Proyección del horario de autosuperación para los encuentros y la tutoría.
- Preparación a los coordinadores y multiplicadores para el desarrollo de la preparación metodológica del profesor a tiempo parcial.
- Preparación mensual de los profesores a tiempo parcial multiplicadores que desarrollan los programas de superación en las microuniversidades.
- Tiempo para la preparación metodológica de los profesores a tiempo parcial a nivel de filial.
- Preparación conjunta, para las visitas a las microuniversidades.

En la planificación y organización del trabajo de los recursos humanos académico a tiempo parcial, se parte de la elaboración de los planes individuales de superación, en consideración con los resultados del diagnóstico. Los mismos deben reflejar su desempeño en la microuniversidad de forma integral, los objetivos relacionados con la formación del profesional y su desarrollo profesional. Estos deben valorarse de forma individual y establecer niveles de compromiso. Se consideran las regularidades generales y específicas para la definición de las acciones de superación, de forma tal que queden plasmadas en un documento único. Se sugiere incluir:

- Datos generales: nombres y apellidos, edad, cargo, experiencia en años en educación, Educación Superior, docencia, dirección y cargo actual.
- Principales fortalezas, señalamientos y recomendaciones realizadas en la última evaluación profesoral.
- Objetivos de trabajo a lograr en el curso escolar: trabajo docente educativo, didáctico metodológico, investigativo y superación.
- Otras tareas y responsabilidades.

En cada objetivo, deben aparecer las acciones a ejecutar, la fecha y los métodos a emplear, al considerar los indicadores de la evaluación profesoral. Su contenido debe

estar en correspondencia con las posibilidades de desarrollo y necesidades de cada profesor, según su contexto de actuación. No pueden faltar las acciones concretas para lograr el tránsito a categorías docentes superiores.

Se sugiere además analizar la posibilidad real que tiene cada profesor a tiempo parcial para lograr los propósitos deseados, de acuerdo con las condiciones existentes. Se determinan las tareas específicas que deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Para la evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, se sugiere considerar los objetivos establecidos para la evaluación de los profesores a tiempo completo de las universidades de ciencias pedagógicas, pues los mismos son aplicables, ajustándolos a las particularidades de este profesor y el escenario en que desarrolla su labor. Ellos son:

- Trabajo Docente – Educativo.
- Trabajo Didáctico Metodológico.
- Trabajo Investigativo.
- Superación.

En la preparación del proceso de evaluación del desempeño se deben definir los objetivos, tanto de la sistemática como de la final del período, tanto para los contratados, como para los que desempeñan diferentes funciones que no requieren contratación. Además se elabora el plan de evaluación, el cual incluye las actividades que se van a controlar, el período y las formas de control. Se realiza la preparación de los evaluadores y se planifican las acciones de control al proceso.

Para el control sistemático del desempeño del profesor a tiempo parcial, se recomienda tener en cuenta el cumplimiento de las acciones de superación planificadas, los resultados de los controles realizados a todos los procesos: clases, preparación de la asignatura, participación en actividades metodológicas, así como calidad de los trabajos tutorados y del aprendizaje de los estudiantes. Para ello es necesario lograr una planificación coherente que permita abarcar todos los procesos.

En este indicador se debe considerar el criterio de los estudiantes, el cual puede ser recogido a través de encuestas y entrevistas individuales o grupales. Estas actividades se evalúan tanto en la filial como en la microuniversidad y los resultados deben ser

analizados con el profesor y en los órganos técnicos y de dirección de la filial y la microuniversidad. Se actualiza el plan de superación individual de forma sistemática.

Para la elaboración del certificado de evaluación final del desempeño del profesor a tiempo parcial, se presenta el proyecto de evaluación al consejo de dirección de la filial para su aprobación, donde se realiza el análisis de los resultados de la evaluación sistemática. Posteriormente se concilia con la microuniversidad (jefe de departamento docente). Si faltan elementos se pueden realizar entrevistas y encuestas a estudiantes, jefes de asignaturas, directores y jefes de departamentos docentes. Además se le solicita una autoevaluación al profesor a tiempo parcial.

Después que se cuenta con toda la información necesaria y suficiente, se realiza la elaboración del certificado de evaluación del desempeño, para lo cual se sugiere la redacción con coherencia y precisión, declarando logros, dificultades y cómo darle solución a los problemas planteados. Las recomendaciones deben estar en correspondencia con los señalamientos y con fecha precisa.

Se analiza la evaluación con el profesor y al no existir inconformidades se despacha en el Departamento de Cuadros de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, con copia en el Departamento de Recursos Humanos (de los contratados) y en la microuniversidad, con el jefe de departamento docente.

La valoración final del proceso de evaluación del desempeño se realiza en la filial, con la participación del consejo de dirección y se invita al subdirector de la Educación Técnica y Profesional. Se precisan los resultados integrales, el total a evaluar, evaluados, categorías alcanzadas, regularidades positivas y señalamientos. Es importante hacer una evaluación de la correspondencia entre los resultados del trabajo y la evaluación del desempeño de cada profesor, teniendo en cuenta:

- Cumplimiento de las regulaciones y procedimientos establecidos.
- Carácter sistémico y sistemático de la evaluación del desempeño.
- Correspondencia de los resultados de la evaluación del desempeño con los resultados de su trabajo en la filial y en la microuniversidad.
- Se proponen acciones para la mejora del proceso en próximas etapas.

Otro aspecto a considerar en este proceso es la comunicación que debe existir entre la filial y la microuniversidad.

Para el reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria Pedagógica,



la filial, en coordinación con la Federación Estudiantil Universitaria y el sindicato establece los indicadores individuales y colectivos para garantizar el reconocimiento, de acuerdo con los resultados alcanzados.

El mismo puede ser a través de la participación mensual, de los coordinadores en los activos municipales de secretarios generales del sindicato, para que en las asambleas de afiliados, se reconozcan los mejores resultados.

En el marco de la jornada de homenaje a los educadores, a los mejores profesores a tiempo parcial se les otorga el premio de La Tiza de Oro por parte de la Federación Estudiantil Universitaria, además del reconocimiento de los estudiantes y certificados a nivel de microuniversidad y municipal.

El estímulo del crédito por la tutoría de trabajo de diploma se entrega cuando el estudiante alcanza cuatro puntos o más en la evaluación final.

Se propone además, un mérito laboral al concluir el curso escolar, al profesor a tiempo parcial que desempeña funciones por las cuales no reciben una remuneración salarial y alcanza resultados relevantes: tutorías, clases en la maestría u otros cursos de superación postgraduada.

Se entregan certificados por su participación en eventos, como ponentes, menciones y premios y por años de servicio en la filial con resultados relevantes.

La atención sistemática debe realizarse por parte de la estructura de la filial, de la educación municipal y la microuniversidad, a través de:

- Garantizar los locales para la docencia, con las condiciones mínimas, lo que incluye medios audiovisuales y de computación.
- Desarrollar con calidad las actividades metodológicas planificadas.
- Divulgar con tiempo los eventos a desarrollar, precisando las bases.
- Divulgar los procesos para el cambio de categoría.

Durante el período de contratación, el profesor recibe el pago, según las horas trabajadas, para lo cual la filial lleva el control de su cumplimiento y realiza el reporte al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas.

Otras vías que se pueden utilizar para el reconocimiento y atención son las visitas realizadas, intercambios y en el desarrollo de las actividades metodológicas.

Se sugiere la aplicación de una política coherente de mantenimiento con el objetivo de garantizar la continuidad del proceso con el personal idóneo, a través de la aplicación de todos los subsistemas, que estimulen el compromiso e involucre al personal, no solo en el

proceso docente educativo y el trabajo docente metodológico, sino que además perfeccionen sistemáticamente la continuidad de estudios, el cumplimiento de los objetivos, el enriquecimiento del curriculum y se exprese en la realización profesional de los mismos, así como en la adquisición de los requisitos para el tránsito a categorías docentes superiores.

El control de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica se aplica en todos los subsistemas. Esto refuerza su carácter sistémico. Se recomienda su realización de forma sistemática y variada, para que permita la valoración efectiva de los resultados alcanzados. Para ello se debe tener en cuenta la verificación del estado de cumplimiento de los objetivos trazados en cada uno, priorizando:

- Calidad en el cumplimiento de las acciones planificadas en cada subsistema.
- Resultados de los indicadores de eficiencia de la filial universitaria, comparándolos con el período anterior.
- Calidad del proceso de selección de todo el personal contratado, materializado en la eficiencia del proceso docente educativo, comprobado a través de controles, visitas, auditorias, encuestas y entrevista a directivos profesores y estudiantes, así como los resultados de la evaluación del desempeño.
- La participación de los profesores a tiempo parcial en las acciones de formación y desarrollo según necesidades individuales y organizacionales materializadas en la estrategia.
- El cumplimiento de los requisitos establecidos para el tránsito a la categoría docente superior.
- La participación en los procesos de estimulación, de acuerdo con sus resultados.

Se pueden utilizar las siguientes vías:

- Visitas de ayudas metodológicas, inspecciones y especializadas a las microuniversidades para comprobar el estado de cumplimiento y efectividad de las acciones planificadas en cada uno de los subsistemas.
- Realización de intercambios y encuestas con estudiantes para conocer el nivel de satisfacción que poseen.

La valoración sistemática del estado de cumplimiento de lo que establece el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de

Ciencias Técnicas se debe realizar en la reunión conjunta filial- educación municipal, el Consejo Científico Territorial, las microuniversidades y el consejo de dirección de la filial. Se debe garantizar la medición del impacto del sistema en la filial, a través del estudio de los resultados integrales y la realización de investigaciones científicas.

### **2.3 Criterios valorativos y resultantes sobre la pertinencia del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum.**

El sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial fue sometido a la valoración por especialistas, con el objetivo de obtener un consenso de opinión, sobre la objetividad, pertinencia y posibilidades de aplicación del mismo. El contenido de la consulta fue:

- Adecuación de la estructura.
- Objetividad del sistema.
- Posibilidad de aplicación.

El grado de pertinencia del contenido del sistema de gestión se expresa a través de la valoración de cada uno de los subsistemas que lo integran:

1. Captación y selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.
2. Formación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.
3. Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.
4. Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.
5. Reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.
6. Control de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica.

La encuesta para determinar el coeficiente de competencia fue remitida a 30 posibles especialistas (Anexo No. 5), considerados por la investigadora, capaces de ofrecer valoraciones y hacer recomendaciones sobre los aspectos que serían consultados. Respondieron 29 y fueron seleccionados los 29 a partir de su coeficiente de competencia

(k) en el tema, el cual se calculó como la semisuma del coeficiente del nivel de conocimiento sobre el tema que se investiga ( $K_c$ ) y las fuentes de argumentación ( $K_a$ )

$$K = \frac{k_c + k_a}{2}$$

De los 29 especialistas, el 75.86 % (22) obtuvo puntuaciones entre 0,8 y 1 ( $0,8 \leq K \leq 1$ ), lo que los acredita con un coeficiente de competencia alto y el 24.13 % (7) obtuvo puntuaciones entre 0,7 y 0,8 ( $0,7 \leq K < 0,8$ ), lo que los acredita con un coeficiente de competencia medio.

De los especialistas seleccionados, 23 pertenecen a la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”: 10 directores y 3 subdirectores de filiales universitarias pedagógicas municipales; 4 de la Facultad de Ciencias Técnicas (1 decano, 1 vicedecano y 2 jefes de departamentos); 4 del departamento de Dirección Científica (3 profesores y el jefe de departamento) y 2 del departamento de Recursos Humanos. Los restantes son de la Dirección Municipal de Educación y microuniversidades de la Educación Técnica y Profesional (2 directores de microuniversidades, 1 metodólogo municipal, 1 subdirector municipal y 2 jefes de departamentos). De ellos, 7 son doctores, lo que representa el 24,1% del total; 16 son másteres (55,1%) y 6 cursan estudios de maestría (20,7%). Además, 14 son Instructores, 12 Asistentes y 3 Auxiliares.

La experiencia de los especialistas seleccionados es de un promedio de 25 años en la docencia, 10 años en la Educación Superior y 15 años en dirección. Como elemento significativo se encuentra que el 100 % se ha desempeñado en diferentes funciones en la universalización, desde sus inicios en el 2002.

Se les envió un cuestionario a los especialistas seleccionados (Anexo No. 6), para que ofrecieran sus opiniones de forma general acerca del grado de adecuación de la estructura, objetividad del sistema y posibilidad de aplicación a través de:

5: Muy adecuado

4: Bastante adecuado

3: Adecuado

2: Poco adecuado

1: No adecuado

Además, los especialistas ofrecieron su opinión sobre la pertinencia de cada uno de los indicadores que conforman el contenido del sistema de gestión propuesto, a través de las categorías valorativas siguientes:

- 5: Muy pertinente (5)
- 4: Bastante pertinente (4)
- 3: Pertinente (3)
- 2: Poco pertinente (2)
- 1: No pertinente (1)

Se recibieron 26 respuestas, de cuyo procesamiento estadístico y análisis (sugerencias y recomendaciones) se obtuvo el siguiente resultado: (Anexo No. 7)

Sobre el grado de adecuación del sistema para la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas, se presenta en la gráfica siguiente:

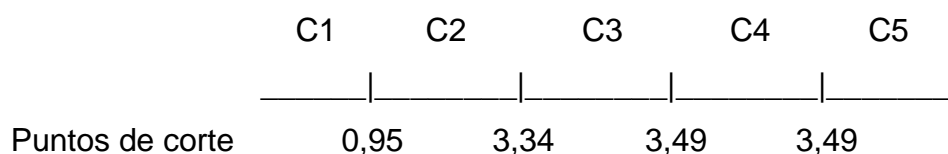


El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N-Promedio, fue considerado como muy adecuado (por debajo de 0,62), al evaluar cada uno de los indicadores: la adecuación de la estructura, objetividad del sistema y posibilidad de aplicación.

Estos resultados expresan un consenso elevado de los especialistas ante la propuesta presentada.

En relación con la pertinencia, el procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas (sugerencias y recomendaciones) realizadas por los especialistas, permitió apreciar el consenso de estos en relación con los indicadores y criterios que conforman el contenido de cada subsistema.

Sobre el subsistema 1: Captación y selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas, se presentan en la gráfica siguiente:



El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N - Promedio, en cada uno de los indicadores y criterios, se ubicó como se refleja a continuación:

Fueron considerados como muy pertinentes (por debajo de 0,95) los cuatro indicadores presentados: (1.1; 1.2; 1.3; 1.4) y los 10 criterios: (1.1.1; 1.1.2; 1.1.3; 1.2.1; 1.2.2; 1.3.1; 1.3.2; 1.4.1; 1.4.2; 1.4.3).

A partir de los análisis de las sugerencias, recomendaciones y otros criterios ofrecidos por los especialistas, se decidió realizar las siguientes modificaciones:

- Suprimir en este subsistema (**mantenimiento**), al considerar la acción asumida por el subsistema No 5.
- Completar el criterio 1.1.2, pues se refiere al **potencial inicial** de profesores a tiempo parcial.
- Sustituir en el criterio 1.1.3, **recursos humanos académicos a tiempo parcial**, por **profesor a tiempo parcial**, para lograr uniformidad.
- En el indicador 1.2, añadir el criterio: Análisis del cumplimiento de los requisitos establecidos en la R/128/2006, puesto que no se precisaban los mismos. (1.2.2)
- En el indicador 1.3 (criterio 1.3.2), sustituir el término **elaboración** por **conformación**, al considerarlo más adecuado, además de completar lo referido al expediente científico- pedagógico.
- Añadir el criterio 1.3.3 Selección de los profesores a tiempo parcial que impartirán docencia en el pregrado para su contratación y de los que desempeñarán las diferentes funciones en la filial y la microuniversidad, pues no se especificaba su realización.
- Trasladar el indicador 1.4 Incorporación de los profesores a tiempo parcial a la sede universitaria, para el subsistema 3 y sus criterios: 1.4.1; 1.4.2; 1.4.3.

En el subsistema 2: Formación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas se presentan en la gráfica siguiente:



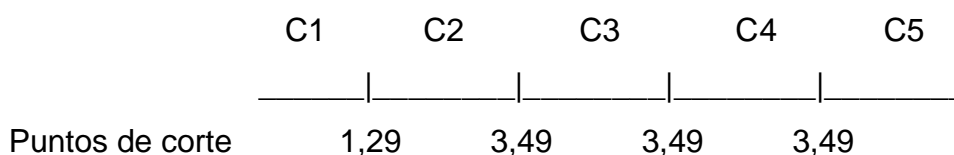
El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N - Promedio, en cada uno de los indicadores y criterios del subsistema, propuestos a su valoración, se ubicó como se refleja a continuación:

Fueron considerados como muy pertinentes (por debajo de 0,81) los tres indicadores (2.1; 2.2; 2.3) y diez criterios (2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.1.5; 2.1.6; 2.1.7; 2.2.1; 2.2.2; 2.3.1). El 100% de los mismos.

A partir de los análisis de las sugerencias, recomendaciones y otros criterios ofrecidos por los especialistas, se decidió realizar las siguientes modificaciones:

- Suprimir el término **superación** en el nombre del subsistema, al considerar el mismo como condicionante del desarrollo.
- Hacer cambios en el orden de realización de los criterios 2.1.2 y 2.1.3, basado en la jerarquía de los mismos.
- Añadir el criterio 2.1.3 Sugerencias a la dirección metodológica de la Educación Técnica y Profesional y la microuniversidad de acciones a incluir en sus estrategias, para contribuir a la formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial. El mismo constituye un elemento importante, puesto que el profesor a tiempo parcial pasa el mayor tiempo en la microuniversidad.
- En el criterio que se refiere a la adecuación de los planes individuales de los profesores a tiempo parcial, sustituir el término **adecuación** por **actualización**.
- En criterio el 2.2.2, sustituir **ejecución de los planes individuales** por **materialización** de las acciones previstas en el plan de superación individual de los profesores a tiempo parcial.
- Eliminar el criterio 2.3.1, pues reitera lo planteado en el indicador y añadir los siguientes:  
2.3.1-Observación directa para verificar cómo se cumplen los objetivos y acciones planificadas.  
2.3.2- Determinación de las desviaciones ocurridas en el cumplimiento de los objetivos.  
2.3.3- Análisis de las causas de las desviaciones.  
2.3.4- Aplicación de medidas dirigidas a erradicar las causas de las desviaciones.

En relación con el subsistema 3: Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas se presentan en la gráfica siguiente:



El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N - Promedio, en cada uno de los indicadores y criterios del subsistema, propuestos a su valoración, se ubicó como se refleja a continuación:

Fue considerado como muy pertinente (por debajo de 1,29) el indicador evaluado (3.1) y los dos criterios (3.1.1; 3.1.2).

A partir de los análisis de las sugerencias, recomendaciones y otros criterios ofrecidos por los especialistas, se decidió realizar la siguiente modificación:

- Incluir el indicador 3.1 Incorporación de los recursos humanos académicos a tiempo parcial a la filial, así como sus criterios 3.1.1; 3.1.2 y 3.1.3, los cuales estaban previsto en el subsistema 1 e incorporar el criterio 3.1.3 Realización del convenio de trabajo de los profesores a tiempo parcial no contratados.
- Incorporar el indicador 3.2 Planificación y organización del trabajo de la filial y mantener los criterios planteados para la planificación y organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, para lograr mayor coherencia.

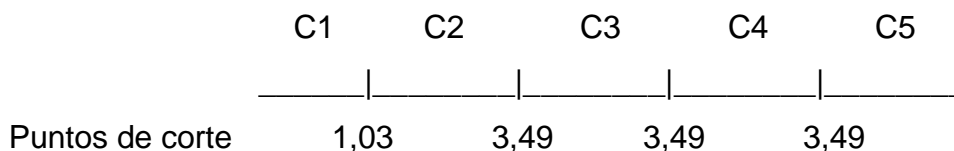
En el indicador Planificación y organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, incluir los criterios:

3.3.1-Elaboración de los planes individuales de superación de los profesores a tiempo parcial, pues constituye la base para la organización del trabajo de este profesor y dar cumplimiento a las acciones previstas en otros subsistemas.

3.3.2-Consideración de la posibilidad real de alcanzar los propósitos en las condiciones existentes.

3.3.3-Determinación de las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos planteados

En el subsistema 4: Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas se presentan en la gráfica siguiente:



El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N - Promedio, en cada uno de los indicadores y criterios del subsistema, propuestos a su valoración, se ubicó como se refleja a continuación:



Fueron considerados como muy pertinentes (por debajo de 1,03) los dos indicadores (4.1; 4.2) y los siete criterios (4.1.1; 4.1.2; 4.1.3; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.2.4). El 100% de los mismos.

A partir de los análisis de las sugerencias, recomendaciones y otros criterios ofrecidos por los especialistas, se decidió realizar las siguientes modificaciones:

- Reorganizar los indicadores y criterios ofrecidos para lograr una mayor efectividad en la concreción de los mismos.
- Proponer cuatro indicadores en vez de dos.
- Considerar el criterio 4.2.1 Preparación del proceso de evaluación del desempeño, como un indicador e incluirle cuatro criterios:

4.1.1-Definición de los objetivos de la evaluación.

4.1.2- Planificación de la evaluación.

4.1.3- Preparación de los evaluadores.

4.1.4- Planificación de las acciones de control del proceso.

- Sustituir en el indicador que se refiere a la evaluación sistemática del desempeño del profesor a tiempo parcial, el término **evaluación** por **control** y añadir el criterio 4.2.4 Análisis de los resultados alcanzados, puesto que permite adoptar medidas para lograr metas superiores en el momento oportuno.

- Sustituir el indicador **Evaluación final** del desempeño durante el período de contratación, por **Elaboración final del certificado de evaluación** del desempeño del profesor a tiempo parcial, el cual constituía un criterio.

De este indicador ya se consideraron dos criterios y se elimina el relacionado con la recogida de datos para el proceso de evaluación del desempeño, pues la información se obtiene en el transcurso del mismo y no en un momento determinado. Se incluyen los criterios:

4.3.1-Presentación del proyecto de evaluación al consejo de dirección de la filial.

4.3.2- Análisis con el profesor a tiempo parcial de la evaluación realizada.

4.3.3-Despacho en la universidad de ciencias pedagógicas del certificado de evaluación.

4.3.4-Despacho en la microuniversidad de la evaluación del profesor a tiempo parcial.

El criterio Valoración final del proceso de evaluación del desempeño, pasa a ser considerado como un indicador y se añaden:

4.4.1- Análisis integral de los resultados.

4.4.2- Propuesta de acciones para la mejora del proceso.

Sobre el subsistema 5: Reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas se presentan en la gráfica siguiente:



El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N - Promedio, en cada uno de los indicadores y criterios del subsistema, propuestos a su valoración, se ubicó como se refleja a continuación:

Fueron considerados como muy pertinentes (por debajo de 0,75) los dos indicadores (5.1; 5.2) y cinco criterios (5.1.1; 5.2.1; 5.2.3; 5.2.4; 5.2.5).

Fue valorado como bastante pertinente (ubicado entre 0,75 y 2.99) un criterio (5.2.2).

A partir de los análisis de las sugerencias, recomendaciones y otros criterios y opiniones ofrecidos por los especialistas, se decidió realizar la siguiente modificación:

- Organizar los indicadores y criterios planteados, en correspondencia con el enunciado del subsistema.

- En el indicador **Reconocimiento**, eliminar los criterios 5.2.2; 5.2.3 y 5.2.5, pues los mismos se fundamentan en el 5.2.1 **Estímulos y premios por resultados del trabajo**.

- Incluir el criterio Entrega de certificados por años de servicio en la filial.

- Añadir el indicador Atención y sus cuatro criterios:

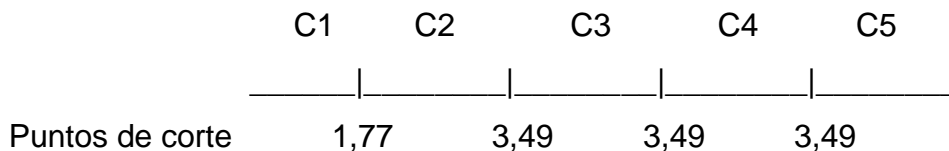
5.2.1- Aseguramiento de las condiciones mínimas de trabajo.

5.2.2- Atención metodológica individual y colectiva.

5.2.3- Participación en las acciones de formación y desarrollo.

- Sustituir el indicador **Compensación** por **Retribución** e incluir el criterio 5.3.2 Aplicación de una política coherente de mantenimiento de los profesores a tiempo parcial.

En el subsistema 6: Control de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, los puntos de corte para las diferentes categorías (C1 a C5), en la valoración realizada por los especialistas se presentan en la gráfica siguiente:



El grado de concordancia de los especialistas, expresado en el valor N - Promedio, en cada uno de los indicadores y criterios del subsistema, propuestos a su valoración, se ubicó como se refleja a continuación:

Fue considerado como muy pertinente (por debajo de 1,77) el indicador (6.1) y los tres criterios (6.1.1; 6.1.2; 6.1.3).

A partir de los análisis de las sugerencias, recomendaciones y otros criterios y opiniones ofrecidos por los especialistas, se decidió realizar la siguiente modificación:

- Variar el orden de los criterios 6.1.2 y 6.1.3, en correspondencia con la lógica de los procesos.

- Incluir el criterio 6.1.4 **Medición de impacto en la filial**, el cual posibilita la constatación de la eficiencia de los servicios que se prestan.

Se puede considerar que estos resultados expresan un consenso elevado de los especialistas consultados, los cuales evaluaron el 100% de los indicadores como muy pertinentes. Los criterios fueron evaluados también como muy pertinentes, con excepción de uno, (bastante pertinente). Además ofrecieron sugerencias y recomendaciones para perfeccionarlo.

## **Conclusiones capítulo II**

La elaboración del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica y los resultados obtenidos, a través del método de Consulta a Especialistas, permiten plantear las conclusiones siguientes:

El sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la filial universitaria pedagógica, constituye un referente de gran valor para la realización del proceso y el hecho de que sea abordado desde una visión sistémica e integral posibilita la adopción de decisiones para la mejora de cada subsistema que lo integra.

La estructura del sistema diseñado resulta adecuada. Los subsistemas que lo integran son necesarios y suficientes para desarrollar el proceso de gestión y permiten su funcionalidad y cumplimiento de su objetivo general.

El sistema, en su conjunto, es objetivo, fácil de ser comprendido y factible de ser aplicado. Se ajusta al contexto de la filial universitaria pedagógica en las carreras de Ciencias Técnicas y toma en cuenta las necesidades, intereses, expectativas y características de los profesores a tiempo parcial, por lo que resulta pertinente.

## CONCLUSIONES

El proceso investigativo desarrollado para el diseño del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum, condujo a determinar las siguientes conclusiones:

- La sistematización y el análisis integral de la gestión de recursos humanos académicos en la Educación Superior, así como de las concepciones teóricas que lo sustentan, constituyen el punto de partida para poner en manos de directivos de la filial universitaria pedagógica, de un sistema que posibilita el mejoramiento de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas.
- El estudio diagnóstico realizado sobre la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica permitió identificar un conjunto de insuficiencias que limitan la calidad del proceso.
- El sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial, estructurado en seis subsistemas, con una concepción sistémica e integral, resulta adecuado, lo que constituye una condición favorable para su comprensión y aplicación ante las demandas y exigencias de la sociedad, al permitir:
  - Perfeccionar el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica, en su totalidad y en cada uno de sus subsistemas en particular.
  - Elevar la calidad de los servicios que presta la Filial Universitaria Pedagógica.
  - Garantizar una mayor preparación de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.
- Las valoraciones efectuadas por los especialistas, evidenciaron un consenso en cuanto al grado de adecuación y pertinencia del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Filial Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum, el cual fue perfeccionado a partir de las sugerencias y recomendaciones ofrecidas.

## RECOMENDACIONES

Los aspectos abordados en la investigación, así como las conclusiones a las cuales se arribó, conducen a recomendar lo siguiente:

1. Profundizar en el estudio de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial en las filiales universitarias pedagógicas, pues puede abordarse desde nuevas ópticas y tenerse en cuenta elementos específicos relacionados con el tema, tales como:
  - Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.
  - Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.
2. Extender la introducción y estudio de la propuesta con el propósito de replicar los resultados obtenidos en otras filiales universitarias pedagógicas municipales, durante las situaciones diagnóstico – experimentales semejantes, y tener en cuenta el carácter flexible y adaptativo a las características del proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial de la muestra con que se trabajó. Nuevas aplicaciones prácticas permitirían fortalecer las conclusiones a las que se arribaron y ofrecer nuevas sugerencias que perfeccionen la presente tesis.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu Regueiro, Roberto (1999). La Pedagogía Profesional un imperativo de la escuela politécnica y la entidad productiva contemporánea. Tesis de Maestría. CEPROF. ISPETP. "Héctor Alfredo Pineda Zaldívar". La Habana.
2. \_\_\_\_\_ (2002). Pedagogía Profesional: una propuesta abierta a la reflexión y el debate. Soporte digital. ISPETP" Héctor A. Pineda Zaldívar. La Habana.
3. \_\_\_\_\_ (2004) Un modelo de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional en Cuba. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPETP "Héctor Alfredo Pineda Zaldívar". La Habana.
4. \_\_\_\_\_ (s/a). Fundamentos teóricos acerca de la Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional en Cuba. Soporte digital. ISPETP" Héctor A. Pineda Zaldívar. La Habana.
5. Abreu Regueiro, Roberto y León García, Margarita (2002). Pedagogía Profesional: Una incuestionable necesidad de la Educación Técnica y Profesional. Soporte digital. ISPETP" Héctor A. Pineda Zaldívar. La Habana.
6. Addine Fernández, Fátima. (2004). Didáctica: teoría y práctica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
7. Alhama Belamaric, Rafael. (2002). Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba. Bajado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
8. \_\_\_\_\_ (2006) La dirección de recursos humanos y su integración en la empresa. Bajado de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
9. Alonso Rodríguez, Sergio H. (2003). El Sistema de trabajo del Ministerio de Educación. Soporte Digital.
10. Álvarez de Zayas, Carlos (1999). La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
11. Añorga Morales, Julia (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos. En soporte digital. La Habana.
12. Barrios Ortíz, Oscar (s/a). Gestión Educacional. Bajado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestión-educacional>.
13. Bermúdez Morris, Raquel y Pérez Martín, Lorenzo M. (2004). Aprendizaje Formativo y Crecimiento Personal. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
14. Bermúdez Morris, Raquel y Pérez Martín, Lorenzo (2004). Modelo Educativo Integral para el Crecimiento Personal (MEICREP) en la universalización de la educación superior. Material en soporte digital
15. Blanco Pérez, Antonio (2003). Filosofía de la Educación. Selección de lecturas Editorial. Pueblo y Educación. La Habana.
16. Borrego Díaz, Orlando. (1989). La Ciencia de la Dirección. Editorial SUPSCER. La Habana.
17. Bringas Linares, José A y Reyes Piña, Olga L. (1999). Dirección Científica de la Educación. Editorial UTB. Trinidad.
18. Bustillos, Carlos (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. En Capital Humano. España.
19. Carnota Lauzán, Orlando. (1987). Teoría y practica de la dirección socialista. Universidad de la Habana. La Habana.
20. Castañeda Velázquez, Amauris (1998). El perfeccionamiento del modelo del profesional de la carrera Mecánica. Una necesidad para el logro de sólidas

- habilidades profesionales. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
21. Castells Gil, Lázaro (2006). Modelo para la Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos Académicos de los Institutos Superiores Pedagógicos. Resultado del Proyecto de Investigación “Evaluación de la Gestión Directiva”. ISP “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
  22. \_\_\_\_\_ (2008). Modelo para la Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos Académicos de los Institutos Superiores Pedagógicos. Tesis en opción al grado académico de Doctor en Educación. Mención en Dirección educacional. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
  23. Castillo Aponte, José (1994). Gestión total del personal. Editorial. Grijalbo. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
  24. Castro Ruz, Fidel. (2002). Discurso pronunciado en acto de inauguración del curso escolar 2002-2003. La Habana.
  25. CD-ROM de la Maestría en Ciencias de la Educación.
  26. Chávez Rodríguez, Justo A y otros (2005). Acercamiento necesario a la Pedagogía General. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
  27. Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos Editorial Altos. México. (Reproducción).
  28. Colectivo de autores (1988). El dirigente, el colectivo, la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
  29. Colectivo de autores (1990). Organización científica de la dirección estatal. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
  30. Colectivo de autores (1990). Selección de temas de técnicas de Dirección. MES. La Habana.
  31. Colectivo de autores (1996). Breva historia de un destacamento. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
  32. Colectivo de autores (1998). El modelo de la Escuela Politécnica Cubana.
  33. Colectivo de autores (2004). Gestión de recursos humanos: elemento clave en la universalización de la Educación Superior en la Universidad de Cienfuegos. Revista Pedagogía Universitaria Vol. 9. No. 4.
  34. Colectivo de autores (2004). Reflexiones teórico – prácticas desde las Ciencias de la Educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
  35. Colectivo de autores (2006) .Desempeño profesional y evaluación de los docentes del Instituto Superior Pedagógico: Propósitos y perspectivas. Editorial Academia. La Habana.
  36. Curbelo Vidal, Manuel (s/a) Tendencias pedagógicas y sociológicas contemporáneas. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Material en soporte digital.
  37. D. Valle Lima, Alberto (2007). Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica. Ciudad de la Habana. Material en soporte digital.
  38. Egaña Morales, Esteban (2003). La estadística, herramienta fundamental en la investigación pedagógica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
  39. Enciclopedia Microsoft Encarta 2001.
  40. Escat Cortés, María (2005). Gestión de recursos humanos y estrategia. [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com).
  41. Fuentes González, Homero C. y otros (2004). La diversidad en el proceso de investigación científica. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Soporte digital.

42. Fuentes González, Homero C. y Estrabao Pérez, Alejandro (s/a). Dinámica de la gestión de los procesos universitarios. Material en soporte digital.
43. García Batista, Gilberto (2003). Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
44. García Batista, Gilberto y Caballero Delgado, Elvira (2004). Profesionalidad y práctica pedagógica. Compilación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
45. Gárciga Marrero, Rogelio J. (2006). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial "Félix Varela". La Habana.
46. Genovese, Claudio (2006). Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios. <http://www.gestiopolis.com>.
47. González de la Torre, Grisell (1997). La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. En soporte digital La Habana.
48. Haro García, José Manuel (s/a). Dirección de Recursos Humanos: ¿Gestión Política o Gestión Técnica?
49. Hernández Fernández, Ana M. (2000). Una educación técnica con eficiencia. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
50. Horruitinier (2006). Análisis crítico del modelo pedagógico de la universalización de la Educación Superior. <http://www.sappiens.com>.
51. López González, José A. (2007). Investigación Educativa: En preguntas y respuestas. Curso de Metodología para el Post Grado. ISPETP. En soporte digital. La Habana.
52. \_\_\_\_\_ (2007). Metodología de la Investigación Educativa: Manual práctico de apoyo al proceso de investigación y la redacción de la tesis.
53. López González, José A y otros (2008). Metodología de la Investigación Educativa. (Una herramienta de trabajo del docente) Diplomado en Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional. Universidad Estatal de la provincia de Santa Elena, Ecuador.
54. López Medina, Francisco (2007). El trabajo metodológico en la Educación Superior. Curso: Docencia Universitaria. Soporte digital. Holguín.
55. López Toledo, Martha R. (s/a). Un Salto cualitativo en el control a través de la auditoría de control. [WWW.monografias.com](http://WWW.monografias.com).
56. López, Carlos. El activo más valioso de las organizaciones: su gente. Bajado de: <http://www.gestiopolis.com>
57. Martínez Llantada, Marta (s/a). Naturaleza y principios de la Filosofía de la Educación. Una reflexión. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". Soporte digital. La Habana.
58. Mesa González, R. (2009). "Apuntes sobre la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa" en Contribuciones a la Economía. <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
59. MINED. (2003). III Seminario Nacional para Educadores.
60. \_\_\_\_\_ (2003). La Escuela como Microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas. La Habana
61. \_\_\_\_\_ (2004). IV Seminario Nacional para Educadores.
62. \_\_\_\_\_ (2007). Maestría en Ciencias de la Educación. Mención en Educación Técnica y Profesional. Módulo III. Partes I; II; III; IV.
63. \_\_\_\_\_ (2010). Seminario Nacional de preparación del curso escolar 2010-2011. Imprenta Federico Engels. Ciudad Habana.
64. \_\_\_\_\_ (2010). Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011. Resolución Ministerial No. 150/2010. La Habana.



65. Ministerio de Educación Superior. (1997). Reglamento de Inspección de la Educación Superior. Evaluación Institucional. Resolución Ministerial 166/97. La Habana.
66. \_\_\_\_\_ (1999). El sistema de Gestión de Recursos Humanos. Su diseño y aplicación. Ciudad de la Habana. Cuba
67. \_\_\_\_\_ (2006). Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior. Resolución No. 128, de 12 de julio de 2006. La Habana.
68. \_\_\_\_\_ (2007). Reglamento Docente Metodológico de Educación Superior. Resolución 210/2007. Soporte digital. La Habana.
69. Morales Gutiérrez, Eudaldo (2002). La GRH en la Educación Superior en Cuba, realidades y reflexiones. Bajado de Gestiopolis.com
70. Morgues, Juan. (s/a). Megagestión. Gestión del conocimiento. Bajado de [www.rrhhMagazine.com](http://www.rrhhMagazine.com).
71. Nocado de León, Irma (2001). Metodología de la Investigación Educacional. Segunda parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
72. Noemí Levy, Mayra (1999). Modelo de gestión del personal docente universitario. Resumen. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Ciudad de la Habana.
73. Perea Rivera, José Luís (2006). Gestión de Recursos Humanos: un enfoque sistémico en una perspectiva global. En soporte digital.
74. Pérez Martín, Lorenzo (2003). Crecimiento Personal en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. La Habana.
75. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de recursos humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva.
76. Roca Serrano, Armando (2001). Mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del personal docente de la Educación Técnica y Profesional. En: Doc. Electrónico; /Doc / tesis/Armando Roca S./tes.doc. Holguín.
77. Rodríguez Torres, Rolando (2009). Metodología para dirigir la superación profesional de los profesores a tiempo parcial de la Educación Primaria en el municipio Urbano Noris. Tesis en opción al grado título académico de Máster en Educación. Mención Dirección. Holguín.
78. Stoner, James A.F. (1984). Administración. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
79. Torres Pérez, Gisela y otros (2011). La Dirección Educacional en la Educación Técnica y Profesional y la formación permanente de sus dirigentes. Universidad en Ciencias Pedagógicas de la ETP. Bajado de <http://mediateca.rimed.cu/>
80. Vázquez Libertad, Lucía (2009). Principales fundamentos pedagógicos del Sistema de Superación para los profesores universitarios de la Facultad de Ciencias Técnicas del (ISPETP). ( En soporte digital)
81. Valiente Sandó, Pedro; Castells Gil, Lázaro. (2003). Políticas y Dirección Educacional. Material docente. Holguín. (Soporte digital).
82. Zayas Agüero, Pedro M. (2006). El diseño del Sistema de gestión de Recursos Humanos. Bajado de [WWW.monografias.com](http://WWW.monografias.com).

## Anexo No. 1

### GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

**Objetivo:** Obtener información acerca de la organización y los resultados del proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.

Documentos a analizar: actas de los consejos de dirección y colectivos de departamentos; estrategia general de la microuniversidad; planes individuales; informes de visitas (especializadas, de inspección y de ayuda metodológica)

1. Actas de los consejos de dirección y colectivos de departamentos.

- a) Verificar si se realizan análisis de los procesos que integran la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial o de acciones relacionadas con los mismos para garantizar su cumplimiento.
- b) Principales acuerdos adoptados y decisiones tomadas.

2. Estrategia general.

- a) Si se diseñan acciones científicas y metodológicas para dar cumplimiento a los diferentes procesos relacionados con la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la sede universitaria pedagógica.

3. Planes individuales de los docentes.

- a) Concepción de acciones para el desarrollo profesional de los profesores a tiempo parcial en función de sus necesidades y potencialidades
- b) Carácter diferenciado de las acciones.
- c) Funciones del profesor a tiempo parcial.
- d) Acciones de superación como profesor a tiempo parcial, incluye el cambio de categoría docente

4. Informes de visitas (especializadas, de inspección y de ayuda metodológica).

- Buscar datos ilustrativos del control a los procesos que forman parte de la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial y sus resultados, quiénes lo controlan y qué acciones de continuidad ofrecen.

## Anexo No. 2

### ENCUESTA A DIRECTIVOS DE SEDES UNIVERSITARIAS PEDAGÓGICAS.

#### Estimado compañero:

Como parte de la investigación que se realiza acerca del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica, necesitamos de su colaboración para el diseño del mismo. Las preguntas que le hacemos a continuación están dirigidas a recoger información para perfeccionar este proceso.

Como en todo cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, sino la expresión de sus opiniones personales, de acuerdo a como Ud. percibe la realidad.

GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA Y POR EL TIEMPO DEDICADO.

#### DATOS GENERALES:

- Categoría docente: \_\_\_\_\_
- Formación académica o científica: \_\_\_\_\_
- Años de experiencia en la Educación Superior : \_\_\_\_\_
- Años de experiencia en el cargo: \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO

1. ¿Cuenta usted con un documento que rige el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las sedes universitarias pedagógicas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Cómo desarrolla este proceso en la sede que dirige?

- a) \_\_\_ A través de la implementación de un sistema de acciones.
- b) \_\_\_ A través de acciones aisladas.
- c) \_\_\_ No se desarrolla.

3. En el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial se tienen en cuenta varios subsistemas. Marque con una X los que usted conoce y con XX los que conoce y aplica con eficiencia en la sede que dirige:

- a) \_\_\_ Captación, selección y mantenimiento.
- b) \_\_\_ Formación, superación y desarrollo.
- c) \_\_\_ Organización del trabajo.
- d) \_\_\_ Evaluación del desempeño.
- e) \_\_\_ Atención, retribución y reconocimiento.
- f) \_\_\_ Control y evaluación.

3.1 -Exponga dos procesos que intervienen en cada subsistema reconocido anteriormente:

- a) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

4. De los procesos seleccionados anteriormente, diga cómo es la participación de las siguientes áreas. Utilice para ello: participa (P) , poca participación (PP) y nunca participa (NP)

Procesos	Sede	DME	Micro univ.	VIPG	VRPG	Dep. Doc UCPH	Dep Cua dros UCPH	Dep. Rec. Hum. UCPH
Captación, selección y mantenimiento.								
Formación, superación y desarrollo.								
Organización del trabajo.								
Evaluación del desempeño.								
Atención, retribución y reconocimiento.								
Control y evaluación.								

5- De los aspectos que se relacionan a continuación, señale con una x los que usted identifica en el actual proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial que se desarrolla en la sede.

- a) \_\_\_\_ Existen objetivos definidos.
- b) \_\_\_\_ Tiene un carácter integral.
- c) \_\_\_\_ Es participativo.
- d) \_\_\_\_ Es sistemático.
- e) \_\_\_\_ Las acciones que se desarrollan no tienen un carácter sistémico.
- f) \_\_\_\_ Existe un documento específico que norma su funcionamiento, en correspondencia con las particularidades de la sede.

## Anexo No. 3

### ENCUESTA A PROFESORES A TIEMPO PARCIAL

#### Estimado compañero:

Como parte de la investigación que se realiza acerca del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para la sede universitaria pedagógica, necesitamos de su colaboración para el diseño del mismo.

Las preguntas que le hacemos a continuación están dirigidas a recoger información para perfeccionar este proceso.

Como en todo cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, sino la expresión de sus opiniones personales, de acuerdo a como Ud. percibe la realidad.

#### GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA Y POR EL TIEMPO DEDICADO

#### DATOS GENERALES:

- Ocupación:  
Cuadro: \_\_\_\_ Funcionario: \_\_\_\_ Profesor: \_\_\_\_
- Labor que realiza en la sede:  
Profesor: \_\_\_\_ Profesor y Tutor: \_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_
- Años de experiencia: Educación: \_\_\_\_\_ Educación Superior: \_\_\_\_\_
- Categoría docente: \_\_\_\_\_
- Formación académica o científica: \_\_\_\_\_

#### **Cuestionario:**

1- ¿Cómo conoció del proceso para incorporarse como profesor a tiempo parcial en la sede universitaria pedagógica? Marque con una X

\_\_\_\_\_ A través de una convocatoria general.

\_\_\_\_\_ Por la radio base del municipio.

\_\_\_\_\_ Se realizó una convocatoria en los diferentes centros de la Educación Técnica y Profesional.

\_\_\_\_\_ Salió publicado en la prensa.

\_\_\_\_\_ Se divulgó a través de carteles.

a) Marque con una x, quién o quiénes la realizaron.

\_\_\_\_\_ Personal de la Dirección Municipal de Educación.

\_\_\_\_\_ Personal de la sede universitaria pedagógica.

\_\_\_\_\_ Personal de la Universidad de Ciencias Pedagógicas (sede central)

2. Recibió alguna preparación inicial para presentarse al ejercicio de categorización:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

a) De ser positiva la respuesta, quién la realizó: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué requisitos tuvieron en cuenta para su selección? Enumere 3 de ellos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Marque con una x los aspectos que tienen relación con los objetivos planificados en su plan de superación individual.

- a) \_\_\_\_ Docencia universitaria. Relación con el programa que imparte en la sede.
- b) \_\_\_\_ Participación en cursos de superación.
- c) \_\_\_\_ Participación en las actividades metodológicas que se desarrollan a nivel de sede.
- d) \_\_\_\_ Tutoría.
- e) \_\_\_\_ Participación en investigaciones y eventos científicos.

5. ¿Recibe alguna preparación para lograr el cambio de categoría docente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

De ser positiva, diga cuál \_\_\_\_\_

a) ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

6. ¿Está correctamente planificado el horario para cumplir con todas sus funciones como profesor a tiempo parcial de la sede universitaria.

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Sólo se planifica para cumplir con algunas funciones \_\_\_\_

a) Marque con una x las que están planificadas, con un horario definido:

- \_\_\_\_ Clases en pregrado.
- \_\_\_\_ Clases en postgrado.
- \_\_\_\_ Tutoría de Trabajo científico estudiantil.
- \_\_\_\_ Tutoría de estudiantes en forma integral
- \_\_\_\_ Superación.
- \_\_\_\_ Autopreparación.

g) ¿Quiénes le evalúan su trabajo como profesor a tiempo parcial, en las diferentes funciones que desempeña?

Funciones	UCPH	Sede	DME	Microuniversidad
Tutoría de estudiantes				
Tutoría de maestría				
Docencia en pregrado				
Docencia en postgrado				

h) En la evaluación de su desempeño, tienen en cuenta los resultados de su trabajo como profesor a tiempo parcial.

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ En parte \_\_\_\_

i) ¿Está satisfecho con la atención, estimulación y retribución que se le hace?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ En parte \_\_\_\_

a) Argumente con 3 razones la respuesta anterior.

---



---



---

9. ¿Fue visitado como profesor a tiempo parcial?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

a) ¿Qué tipo de visita recibió?

\_\_\_\_\_ Ayuda Metodológica

\_\_\_\_\_ Inspección

\_\_\_\_\_ Ambas

b) Le permiten perfeccionar su trabajo las orientaciones recibidas. Marque con una x.

- Como profesor a tiempo parcial. Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- De forma integral. Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10) ¿Cómo considera usted el proceso que desarrolla la sede para garantizar su labor como profesor a tiempo parcial?

a) \_\_\_\_\_ Correctamente estructurado, en coordinación con la dirección municipal de educación y la microuniversidad.

b) \_\_\_\_\_ Las acciones que desarrolla son aisladas y no evidencian un carácter sistémico, participativo e integrador.

11) ¿Qué acciones o recomendaciones usted propone que se realicen para mejorar la calidad de este proceso?

---

---

---

## Anexo No. 4

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO DE HOLGUÍN.

**Objetivo:** Indagar sobre la concepción general del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las sedes universitarias pedagógicas.

Como parte de la investigación que se realiza acerca del proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las sedes universitarias pedagógicas, necesitamos de su colaboración para el diseño del mismo.

¿Tiene algún inconveniente en participar?

Usted conoce que las sedes universitarias pedagógicas municipales cuentan en sus claustros con profesores tiempo parcial,

1. ¿Conoce Ud. el o los documentos que norman el proceso de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las sedes universitarias pedagógicas?
2. ¿Existe un sistema específico para la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial en las sedes universitarias pedagógicas?
3. ¿Cómo se desarrolla este proceso en las sedes universitarias pedagógicas?
4. ¿Cuáles son los subsistemas y procesos que forman parte de la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial en las sedes universitarias pedagógicas?
5. ¿Cuáles son los objetivos de este proceso?
6. ¿Participa Ud. en este proceso?
7. ¿Qué participación tiene su departamento en el mismo?  
- ¿Cómo se hace?
8. ¿Cuáles son las principales acciones que se ejecutan y en las que Ud. participa?
9. ¿Qué características tiene el proceso que se desarrolla en las sedes universitarias pedagógicas?
10. ¿Pudiera entonces considerarse, que no existe un sistema diseñado para la gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las sedes universitarias pedagógicas?
11. ¿A qué atribuye Ud. lo anterior?
12. ¿Considera que sería importante el diseño del sistema de gestión de recursos humanos académicos a tiempo parcial para las sedes universitarias pedagógicas?  
Argumente.

Muchas gracias.



## Anexo No. 5

### **ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS ESPECIALISTAS**

Usted es considerada una persona experimentada, con prestigio profesional y conocimiento que lo avalan para ser consultado respecto al sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas, así como de la pertinencia de los indicadores y criterios que conforman su contenido y que suponemos sean factibles para ese fin.

Si usted está de acuerdo en acceder a nuestra petición y ofrecernos su valiosa ayuda, le solicitamos nos permita determinar su coeficiente de competencia en el tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta. Por esta razón, le ruego nos aporte sus datos personales.

#### **Datos Generales:**

Nombres y apellidos:			
Nombre del Centro de Trabajo:			
Cargo que desempeña:	Nivel en que labora		
	DPE	UCP	DME
Título Universitario que posee:		Título de formación académica o científica	
Categoría Docente:		Doctor	Máster
Experiencia profesional en años.	En la docencia	En la dirección	En la Educ. Sup.

1. Marque con una equis (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de competencia que Ud. considera posee sobre el tema "Gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas. En la escala que se propone el cero representa la falta de competencia y 10 la máxima competencia.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios acerca de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de ciencias técnicas. Para ello marque una equis (X) según corresponda en alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teórico realizado por usted.			
Su experiencia			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento acerca del tema en el extranjero.			
Su intuición.			

## Anexo No. 6

### CUESTIONARIO A ESPECIALISTAS

Encuesta a especialistas para recopilar información sobre el grado de adecuación del sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Sede Universitaria Pedagógica del municipio Cacocum y la pertinencia de su contenido.

I. Consideraciones generales sobre el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la Sede Universitaria Pedagógica.

a) Marque con una equis (x) la categoría que Ud. le asigna, según el grado de adecuación que se propone en la escala, en relación con el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.

Para los efectos de su opinión le pedimos que tenga en cuenta las siguientes consideraciones en los aspectos que se solicitan:

➤ **Adecuación de la estructura:** Base su opinión en:

- Si el sistema consta de todos los subsistemas que debe tener.
- Si contiene los elementos fundamentales que debieran considerarse en sus subsistemas.

➤ **Objetividad del Sistema :** Base su opinión en:

- Si toma en cuenta las características particulares del contenido de la gestión de recursos humanos y de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.
- Correspondencia del sistema con las necesidades, intereses, expectativas y motivaciones de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.

➤ **Posibilidad de aplicación:** Se refiere a sus criterios sobre si el sistema puede ser aplicado en las sedes universitarias municipales, a partir de su diseño general.

ASPECTOS	Muy Adecuado (5)	Bastante adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	No adecuado (1)
Adecuación de la estructura					
Objetividad del sistema					
Posibilidad de aplicación					

## II. CONTENIDO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.

Señale con una equis (x) la categoría que Ud. le asigna, según el grado de pertinencia que se propone en la escala, a cada uno de los indicadores y criterios que conforman el contenido del sistema de gestión.

Para los efectos de su opinión le pedimos que valore la pertinencia del indicador o criterio a partir de:

- La necesidad que tiene para los implicados en el proceso de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.
- La posibilidad de poder aplicar cada uno de los subsistemas e indicadores.
- La precisión de cada indicador.

<b>Grado de pertinencia</b>	<b>Categoría</b>
Muy pertinente.....	5
Bastante pertinente.....	4
Pertinente.....	3
Poco pertinente.....	2
No pertinente.....	1

**Subsistema 1: Captación, selección y mantenimiento de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.**

<b>Indicadores y Criterios</b>	<b>Pertinencia</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Provisión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.</b>					
1.1.1 Levantamiento de los profesionales de la educación técnica y profesional.					
1.1.2 Conformación del potencial.					
1.1.3 Determinación de necesidades de recursos humanos académicos a tiempo parcial					
<b>1.2 Captación de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.</b>					
1.2.1 Divulgación del proceso, con énfasis de los requisitos establecidos para integrar el potencial.					
1.2.2 Entrevista individual con los interesados.					
<b>1.3 Selección de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.</b>					
1.3.1 Elaboración del expediente científico y despacho en el departamento de cuadros de la universidad.					
1.3.2 Preparación inicial para el ejercicio de categorización					
<b>1.4 Incorporación a la sede universitaria.</b>					
1.4.1 Orientación a los profesores de la documentación necesaria para la contratación.					
1.4.2 Contratación del personal según las regulaciones establecidas.					
1.4.3 Presentación de los profesores ante los trabajadores de la sede y los estudiantes.					

**SUBSISTEMA 2: Formación, superación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.**

<b>Indicadores y Criterios</b>	<b>Pertinencia</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>2.1 Planificación y organización de la formación y desarrollo.</b>					
2.1.1 Determinación de las necesidades de superación.					
2.1.2 Determinación de los contenidos, su composición, orden, secuencia, formas y métodos a emplear para impartir los mismos en los programas de formación y superación.					
2.1.3 Elaboración de los planes de trabajo metodológicos y de las acciones de formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial en las estrategias de la sede, la educación técnica y profesional y la microuniversidad.					

Indicadores y Criterios	Pertinencia				
	5	4	3	2	1
2.1.4 Adecuación de los planes individuales de los profesores a tiempo parcial en correspondencia con sus necesidades.					
2.1.5 Elaboración de programas de superación para los profesores a tiempo parcial, según las necesidades identificadas en el diagnóstico.					
2.1.6 Acciones de coordinación con la sede central y la educación para asegurar la formación y desarrollo del profesor a tiempo parcial en aquellas disciplinas donde no existen posibilidades.					
2.1.7 Acciones organizativas para la formación y desarrollo.					
<b>2.2 Ejecución de las acciones de formación y desarrollo.</b>					
2.2.1 Implementación de las acciones de formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial diseñadas en las estrategias de la sede, de la Educación Técnica y Profesional y la microuniversidad.					
2.2.2 Ejecución de los planes individuales: se ejecutan las acciones previstas en el plan individual					
<b>2.3 Control de las acciones de formación y desarrollo.</b>					
2.3.1 Control del cumplimiento de las acciones de formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial diseñadas en las estrategias de la sede, la Educación Técnica y Profesional y la microuniversidad.					

**SUBSISTEMA 3: Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.**

Indicadores y Criterios.	Pertinencia				
	5	4	3	2	1
3.1 Planificación y organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial.					
3.1.1 Elaboración del sistema de trabajo de la sede.					
3.1.2 Determinación de conjunto con la educación técnica y profesional de los espacios para el desarrollo de todos los procesos sustantivos que tienen lugar en la sede y la microuniversidad.					

**SUBSISTEMA 4: Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica**

Indicadores y Criterios	Pertinencia				
	5	4	3	2	1
<b>4.1 Evaluación sistemática del desempeño durante el período de contratación</b>					
4.1.1 Cumplimiento de las acciones de superación planificadas: asistencia y resultados.					

Indicadores y Criterios	Pertinencia				
	5	4	3	2	1
4.1.2 Resultados de los controles realizados a todos los procesos que desarrolla tanto en la sede como en la micro universidad.					
4.1.3 Criterio de los estudiantes					
<b>4.2 Evaluación final del desempeño durante el período de contratación</b>					
4.2.1 Preparación del proceso de evaluación del desempeño.					
4.2.2 Recogida de datos para el proceso de evaluación del desempeño					
4.2.3 Elaboración del certificado de evaluación del desempeño					
4.2.4 Valoración final del proceso de evaluación del desempeño.					

**SUBSISTEMA 5: Reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.**

Indicadores y Criterios	Pertinencia				
	5	4	3	2	1
<b>5.1 Compensación.</b>					
5.1.1 Tarifas diferenciadas para el pago según las horas trabajadas, teniendo en cuenta la categoría docente que ostenta.					
<b>5.2 Reconocimientos</b>					
5.2.1 Estímulos y premios por resultados del trabajo.					
5.2.2 Otorgamiento de un mérito laboral al concluir el curso escolar.					
5.2.3 Crédito por tutoría destacada del trabajo científico estudiantil.					
5.2.4 Reconocimientos por parte de los estudiantes.					
5.2.5 Certificados por la participación en eventos y resultados de investigaciones.					

**Subsistema 6: Control de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.**

Indicadores y Criterios	Pertinencia				
	5	4	3	2	1
<b>6.1 Verificación del estado de cumplimiento objetivos trazados en cada uno de los subsistemas del sistema de gestión.</b>					
6.1.1 Visitas de ayudas metodológicas, inspecciones y especializadas a las microuniversidades y a las subsedes					
6.1.2 Valoración sistemática del estado de cumplimiento de lo que establece el sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas en el Consejo Integrado Municipal , el Consejo Científico Territorial y las microuniversidades.					
6.1.3 Realización de intercambios y encuestas con estudiantes para conocer el nivel de satisfacción que tienen de sus profesores.					

## Anexo No. 7

### RESULTADOS DE LA CONSULTA A ESPECIALISTAS

**Tabla No 1: Grado de adecuación del Sistema**

Matriz de frecuencia

ASPECTOS	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
Adecuación de la estructura.	18	8				26
Objetividad del sistema.	18	5	3			26
Posibilidad de aplicación.	21	4	1			26

Matriz de valores de abscisas

ASPECTOS	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.
Adecuación de la estructura	0,5	3,49	3,49	3,49	10,97	2,74	-0,3
Objetividad del sistema	0,5	1,2	3,49	3,49	8,68	2,17	0,27
Posibilidad de aplicación	0,87	1,77	3,49	3,49	9,62	2,41	0,03
<b>Suma</b>	1,87	6,46	10,47	10,47	29,27	7,32	
<b>Punto de corte</b>	0,62	2,15	3,49	3,49		2,44 = N	

**Subsistema 1: Captación, selección y mantenimiento de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la sede universitaria pedagógica.**

**Tabla No. 1: Matriz de frecuencia**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
1.1	22	4	0	0	0	26
1.1.1	22	4	0	0	0	26
1.1.2	21	3	0	0	0	24
1.1.3	24	2	0	0	0	26
1.2	22	3	0	0	0	25
1.2.1	18	8	0	0	0	26
1.2.2	14	10	2	0	0	26
1.3	24	2	0	0	0	26
1.3.1	23	3	0	0	0	26
1.3.2	22	4	0	0	0	26
1.4	23	3	0	0	0	26
1.4.1	19	7	0	0	0	26
1.4.2	20	6	0	0	0	26
1.4.3	20	6	0	0	0	26

**Tabla No. 2: Matriz de valores de abscisas**

<b>Indicadores y Criterios</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>SUMA</b>	<b>Promedio</b>	<b>N - Prom.</b>
<b>1.1</b>	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	-0,05
1.1.1	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	-0,05
1.1.2	1,15	3,49	3,49	3,49	11,62	2,91	-0,09
1.1.3	1,43	3,49	3,49	3,49	11,9	2,98	-0,16
<b>1.2</b>	1,17	3,49	3,49	3,49	11,64	2,91	-0,09
1.2.1	0,5	3,49	3,49	3,49	10,97	2,74	0,08
1.2.2	0,1	1,43	3,49	3,49	8,51	2,13	0,69
<b>1.3</b>	1,43	3,49	3,49	3,49	11,9	2,98	-0,16
1.3.1	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	-0,1
1.3.2	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	-0,05
<b>1.4</b>	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	-0,1
1.4.1	0,62	3,49	3,49	3,49	11,09	2,77	0,05
1.4.2	0,74	3,49	3,49	3,49	11,21	2,8	0,02
1.4.3	0,74	3,49	3,49	3,49	11,21	2,8	0,02
<b>Suma</b>	13,34	46,8	48,86	48,86	157,86	39,47	
<b>Punto de corte</b>	0,95	3,34	3,49	3,49		2,82 = N	

**Subsistema 2: Formación, superación y desarrollo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la de la sede universitaria pedagógica.**

**Tabla No. 1: Matriz de frecuencia**

<b>Indicadores y Criterios</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2.1</b>	23	3	0	0	0	26
2.1.1	21	5	0	0	0	26
2.1.2	22	4	0	0	0	26
2.1.3	17	8	1	0	0	26
2.1.4	22	3	1	0	0	26
2.1.5	16	9	1	0	0	26
2.1.6	14	11	0	1	0	26
2.1.7	22	3	0	0	0	25
<b>2.2</b>	22	4	0	0	0	26
2.2.1	21	5	0	0	0	26
2.2.2	19	4	3	0	0	26
<b>2.3</b>	23	2	0	1	0	26
2.3.1	20	4	1	1	0	26

**Tabla No. 2: Matriz de valores de abscisas**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.
<b>2.1</b>	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	-0,45
2.1.1	0,87	3,49	3,49	3,49	11,34	2,84	-0,37
2.1.2	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	-0,4
2.1.3	0,4	1,77	3,49	3,49	9,15	2,29	0,18
2.1.4	1,02	1,77	3,49	3,49	9,77	2,44	0,03
2.1.5	0,29	1,77	3,49	3,49	9,04	2,26	0,21
2.1.6	0,1	1,77	1,77	3,49	7,13	1,78	0,69
2.1.7	1,17	3,49	3,49	3,49	11,64	2,91	-0,44
<b>2.2</b>	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	-0,4
2.2.1	0,87	3,49	3,49	3,49	11,34	2,84	-0,37
2.2.2	0,62	1,2	3,49	3,49	8,8	2,2	0,27
<b>2.3</b>	1,2	1,77	1,77	3,49	8,23	2,06	0,41
2.3.1	0,74	1,43	1,77	3,49	7,43	1,86	0,61
<b>Suma</b>	10,52	32,42	40,21	45,37	128,52	32,14	
<b>Punto de corte</b>	0,81	2,49	3,09	3,49		2,47 = N	

**Subsistema 3: Organización del trabajo de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la de la sede universitaria pedagógica.**

**Tabla No. 1: Matriz de frecuencia**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
<b>3.1</b>	24	2	0	0	0	26
3.1.1	23	2	0	0	0	25
3.1.2	22	4	0	0	0	26

**Tabla No. 2: Matriz de valores de abscisas**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.
<b>3.1</b>	1,43	3,49	3,49	3,49	11,9	2,98	-0,04
3.1.1	1,41	3,49	3,49	3,49	11,88	2,97	-0,03
3.1.2	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	0,07
<b>Suma</b>	3,86	10,47	10,47	10,47	35,27	8,82	
<b>Punto de corte</b>	1,29	3,49	3,49	3,49		2,94 = N	



**SUBSISTEMA 4: Evaluación del desempeño de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la de la sede universitaria pedagógica.**

**Tabla No. 1: Matriz de frecuencia**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
<b>4.1</b>	24	2	0	0	0	26
4.1.1	22	4	0	0	0	26
4.1.2	20	6	0	0	0	26
4.1.3	12	13	0	0	0	25
<b>4.2</b>	22	4	0	0	0	26
4.2.1	24	2	0	0	0	26
4.2.2	24	2	0	0	0	26
4.2.3	23	3	0	0	0	26
4.2.4	23	2	0	0	0	25

**Tabla No. 2: Matriz de valores de abscisas**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.
<b>4.1</b>	1,43	3,49	3,49	3,49	11,9	2,98	-0,1
4.1.1	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	0,01
4.1.2	0,74	3,49	3,49	3,49	11,21	2,8	0,08
4.1.3	-0,05	3,49	3,49	3,49	10,42	2,61	0,27
<b>4.2</b>	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	0,01
4.2.1	1,43	3,49	3,49	3,49	11,9	2,98	-0,1
4.2.2	1,43	3,49	3,49	3,49	11,9	2,98	-0,1
4.2.3	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	-0,04
4.2.4	1,41	3,49	3,49	3,49	11,88	2,97	-2,97
<b>Suma</b>	8,22	27,92	27,92	27,92	91,98	23,01	
<b>Punto de corte</b>	1,03	3,49	3,49	3,49		2,88	= N

**SUBSISTEMA 5: Reconocimiento, atención y retribución de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de de la sede universitaria pedagógica.**

**Tabla No. 1: Matriz de frecuencia**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
<b>5.1</b>	18	7	0	0	0	25
5.1.1	17	9	0	0	0	26
<b>5.2</b>	21	5	0	0	0	26
5.2.1	17	8	0	1	0	26
5.2.2	14	9	2	1	0	26
5.2.3	21	5	0	0	0	26
5.2.4	22	4	0	0	0	26
5.2.5	25	1	0	0	0	26

**Tabla No. 2: Matriz de valores de abscisas**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.
<b>5.1</b>	0,58	3,49	3,49	3,49	11,05	2,76	-0,19
5.1.1	0,4	3,49	3,49	3,49	10,87	2,72	-0,15
<b>5.2</b>	0,87	3,49	3,49	3,49	11,34	2,84	-0,27
5.2.1	0,4	1,77	1,77	3,49	7,43	1,86	0,71
5.2.2	0,1	1,2	1,77	3,49	6,56	1,64	0,93
5.2.3	0,87	3,49	3,49	3,49	11,34	2,84	-0,27
5.2.4	1,02	3,49	3,49	3,49	11,49	2,87	-0,3
5.2.5	1,77	3,49	3,49	3,49	12,24	3,06	-0,49
<b>Suma</b>	6,01	23,91	24,48	27,92	82,32	20,59	
<b>Punto de corte</b>	0,75	2,99	3,06	3,49		2,57 = N	

**Subsistema 6: Control de la gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para las carreras de Ciencias Técnicas de la de la sede universitaria pedagógica.**

**Tabla No. 1: Matriz de frecuencia**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
<b>6.1</b>	26	0	0	0	0	26
6.1.1	23	3	0	0	0	26
6.1.2	23	3	0	0	0	26
6.1.3	23	3	0	0	0	26

**Tabla No. 2: Matriz de valores de abscisas**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.
<b>6.1</b>	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,43
6.1.1	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	0,14
6.1.2	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	0,14
6.1.3	1,2	3,49	3,49	3,49	11,67	2,92	0,14
<b>Suma</b>	7,09	13,96	13,96	13,96	48,97	12,25	
<b>Punto de corte</b>	1,77	3,49	3,49	3,49		3,06 = N	