

La captación y selección de docentes para los institutos superiores pedagógicos, un desafío para la calidad universitaria pedagógica

Autor:

Dr. C. Buenaventura Lázaro Castells Gil

[castells@hlg.rimed.cu](mailto:castells@hlg.rimed.cu)

## Resumen

El artículo es parte de las valoraciones realizadas por el autor, acerca del proceso de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos, en el cual se muestra una caracterización del proceso de captación y selección del personal docente, así como el papel que desempeñan las diferentes áreas que intervienen en él. Se hacen apreciaciones que, tenidas en cuenta, pueden contribuir al perfeccionamiento y elevación de la calidad del mismo.

Palabras claves: gestión, recursos humanos, selección, captación, reclutamiento.

## Summary

This article is part of the author's reflections about the process of management of academic human resources in teachers' colleges. It shows a characterization of the process of cooptation and selection of teaching personnel and the role played by the different instances that take part in it. There are proposals that, if taken into account, may contribute to improve the quality of the process.

Key words: management, human resource, selection, catchment, recruitment.

En el mundo de hoy se reconoce a la educación como factor decisivo en el desarrollo económico y social de los países, y en consecuencia se destinan grandes recursos a su máxima extensión y elevación constante de su calidad.

La dirección de los institutos superiores pedagógicos exige una proyección integral, de forma tal que aseguren la adecuada atención al desarrollo político e ideológico, la formación de valores morales, éticos y estéticos, así como a la formación y desarrollo de sus recursos humanos docentes, con la efectividad necesaria.

*“Acorde con estas exigencias se producen constantes cambios y transformaciones en todos los procesos [...] que trascienden a la necesaria actualización de los equipamientos y las tecnologías y centran más su atención en métodos y estilos de*

*dirección que coadyuven a una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos los recursos humanos y en particular del personal docente, como sujeto de las transformaciones requeridas e indicador decisivo en la excelencia universitaria".* (1)

En Cuba, desde 1959 se ha prestado especial atención a la gestión del personal docente de las instituciones de educación superior. A pesar de ello, se percibe cierto grado de incongruencia entre la calificación profesional que alcanzan los docentes y los resultados y eficiencia que logran estas instituciones.

La estructura y tecnología de una institución de educación superior pueden adaptarse fácilmente a los procesos de cambio que se generan para mantenerla acorde con los avances de la Revolución Científico-Técnica; sin embargo, el factor que hace a una institución de educación superior diferente, son sus recursos humanos.

La calidad de los docentes de una institución de educación superior, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con su trabajo, el que consideren que el trato que reciben es justo, influye de manera significativa en sus resultados, en la calidad del servicio que prestan y en su imagen externa.

Cada vez más el autor de este artículo se percata de la importancia que tiene para un instituto superior pedagógico, el proceso de gestión de recursos humanos académicos y en especial la captación y selección de personal docente, con una determinada preparación, que le permita enfrentar las exigencias actuales para el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación universitaria.

El proceso de gestión de recursos humanos académicos es definido por Levy como *"aquél 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, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización".* (2)

El proceso inicial, dentro de la gestión del personal docente, lo constituye la captación y selección de recursos humanos académicos, reconocido como *"el proceso a través del cual se asegura el personal académico que necesita el instituto superior pedagógico para dar cumplimiento a la misión institucional."* (3)

En ese mismo trabajo, su autor (quien es también el del artículo) reconoce que el objetivo esencial de este proceso es dotar al instituto superior pedagógico de los docentes más

capacitados, a través de las vías establecidas, y asegurar, a partir de ello, la continuidad al desarrollo presente y perspectiva de estas instituciones.

Sin embargo, cuando se valora profundamente, el proceso de captación y selección de docentes como profesores universitarios, observamos insuficiencias, tan claras y cotidianas, que apenas son tenidas en cuenta.

Una de ellas, es el facilismo con que se realiza este proceso, acerca de lo cual este autor no tiene como objetivo referirse a las posibles causas de esta situación, ya que lo que pretende en este artículo es suscitar una reflexión profunda, de quienes dirigen o participan en la captación y selección del personal pedagógico en las referidas instituciones pedagógicas.

Cuando se refiere al facilismo, no considera el hecho de ser paternalista en la clase de comprobación, a la que los aspirantes están obligados a realizar, aunque no descarta esa posibilidad; su preocupación está dada en que al carecer de al menos de dos aspirantes para una plaza, esta se otorga, independientemente de las condiciones de estos.

Esta apreciación la tiene el autor, a partir de observaciones y otros métodos empleados por él, en una investigación que tuvo como objeto al proceso de gestión de los recursos humanos académicos, cuyos argumentos presenta a continuación:

En primer lugar, no se es sistemático en la provisión del personal docente, como proceso de determinación anticipada de personal, en correspondencia con los planes integrales de la institución; pues esta constituye la actividad primaria de cualquier proceso de selección de personal.

Los departamentos docentes no poseen un inventario de los posibles docentes a captar hacia la institución, por cuanto la determinación de necesidades de personal docente se realizan curso a curso, a partir del completamiento de la plantilla, y no como resultado de un análisis de fluctuación laboral y sus causas. Los análisis de cargo o perfiles de competencia, no existen para los docentes y sólo se apela a las funciones del personal universitario, descritas en la Resolución 128/2006 del Ministro de Educación Superior, distante de las que realiza un profesor del Pedagógico en la actualidad.

En segundo lugar, el proceso de reclutamiento sólo se lleva a cabo por la vía de “acuerdos bilaterales” con las Direcciones Provinciales de Educación, que en muchas ocasiones deciden no autorizar a aquellos que poseen las mayores actitudes y aptitudes para la docencia universitaria, la investigación o el trabajo extensionista.

El autor considera que no debe producirse un tránsito masivo hacia los pedagógicos a partir de los diferentes niveles educativos, pues contradijera su propia posición con respecto al

éxodo hacia otros centros de la educación superior. Pero debe partirse del principio de que en los institutos superiores pedagógicos deben estar los mejores docentes, para poder desarrollar con suficiente calidad el proceso de formación del profesional de la Educación.

En tercer lugar, no siempre se ubica al docente universitario en el puesto más adecuado, ni para el cual fue captado, como resultado de un deficiente proceso de reclutamiento interno, a partir de posiciones personales de los docentes o de cuadros que sólo ven el problema desde su área, sin tener en cuenta los objetivos de la institución; aspectos estos que deben ser conciliados.

El último asunto al cual estima que se debe prestar atención, relacionado fuertemente con el anterior, es la conformación de los colectivos pedagógicos de las diferentes facultades, a partir de los cambios introducidos en estas instituciones de la educación superior, para lo que debe crearse una comisión de trabajo, que asesore la distribución del personal docente en correspondencia con la formación categorial, la formación académica y la experiencia en la educación superior pedagógica.

Otra parte del problema es el relacionado con los profesores a tiempo parcial, que se ha visto incrementado con la Universalización. Muchos atribuyen a que el descenso experimentado en la calidad, se debe a la masividad, opinión que no debe ser desatendida; pero cabría preguntarse si se organizaron bien los procesos de otorgamiento de categorías docentes, si se fiscalizó la calidad con que este se realizó o el papel jugado por los profesores que conformaron los tribunales de categoría docente de los institutos.

Este autor es del criterio de que en los diferentes territorios del país existen docentes con condiciones óptimas para cumplir su función como profesor universitario a tiempo parcial. Realmente piensa que el docente que tiene un desempeño profesional en ascenso, con una formación de postgrado de calidad, puede desempeñarse como docente en el pedagógico; el problema estriba en otros aspectos, y estos son a los que se referirá a continuación.

Existen otras dificultades que afectan el proceso de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos, en especial al que se está abordando, y es la falta de integración entre quienes intervienen en dicho proceso; basta señalar que en él participan todos los departamentos docentes, la vicerrectoría de investigaciones y postgrado, el departamento de recursos humanos y el departamento de cuadros, que es el que regula dicho proceso y presenta al Rector la documentación del docente para su aprobación.

Cabría preguntarse, ¿quién fiscaliza la calidad del proceso?, ¿se evalúa la integralidad y calidad de lo realizado? Vale la pena analizar la participación de estas partes en dicho proceso.

Es en los departamentos docentes donde se inicia el proceso de captación de los profesores, partiendo del inventario de docentes del nivel educativo de referencia, consistente en una relación ordenada de aquellos que posean los requisitos establecidos por la legislación vigente, teniendo en cuenta los mejores graduados del instituto superior pedagógico del curso regular diurno, alumnos ayudantes, alumnos de alto aprovechamiento, miembros de la Reserva Especial Pedagógica y de la Reserva Especial Científica, así como aquellos que en su desempeño profesional, en los diferentes niveles educativos, hayan tenido una trayectoria en ascenso y que pueden desempeñarse como profesores a tiempo completo o a tiempo parcial; en la mayoría de los casos este inventario no existe.

El Departamento de Cuadros tiene la mayor incidencia en la ejecución del proceso de captación y selección de los recursos humanos académicos; recibe toda la documentación de las áreas para la solicitud de los docentes que se necesitan a la Dirección Provincial de Educación; prepara la documentación de los aspirantes y la entrega a los tribunales para su revisión; recepciona de estos las actas del ejercicio de comprobación y las conclusiones a las que arribaron; envía al Rector la documentación para su aprobación; y por último, despacha los resultados con el Departamento de Recursos Humanos para la contratación del docente.

La Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado, dirige los tribunales de otorgamiento de categoría docente y asegura que estos funcionen con calidad y apego a lo establecido. Este autor no duda de la calidad y profesionalidad de sus miembros; sin embargo, en ocasiones prevalece la necesidad de contar al menos con el docente, aspecto no garantizado por el departamento y que al final va a ser al que se incorpora el profesor seleccionado.

El Departamento de Recursos Humanos sólo desempeña un rol administrativo, pues se limita a la recogida de la documentación y a su procesamiento para la legalización del contrato laboral, así como los aspectos que de él se derivan, cuando en realidad debía ser el eje central de todo el proceso.

Por último y para aportar otro elemento para la reflexión, es necesario dirigir la mirada hacia la evaluación de este proceso, ¿cuándo ha sido evaluada integralmente la calidad de la captación y selección del personal académico en los diferentes niveles de la estructura?, o en el mejor de los casos, ¿cuándo se ha calculado la tasa de reclutamiento o su eficiencia, o

la efectividad de la selección, o el índice de rotación del personal en un área o en el instituto superior pedagógico?

Simplemente el proceso se limita al análisis del completamiento de plantilla, aspecto que no se cumple, y es lógico que así sea, cuando lo que precede, y no se hace, es lo que asegura esto último.

Lo que en este trabajo se ha tratado, indica la necesidad de que se evalúen constantemente los diferentes procesos de gestión de recursos humanos académicos; de manera especial hay que atender el proceso de captación y selección de profesores para los institutos superiores pedagógicos, por la importancia que esto reviste para la formación de los docentes de los diferentes niveles educativos de cada territorio.

El autor no ha querido referirse aquí a las posibles violaciones que pueden presentarse a lo largo de este proceso, ya que esta es una problemática acerca de la cual puede ser tratada en otro artículo.

Considera que hay especialistas en esta materia que no estarán de acuerdo con algunos de los asuntos aquí tratados; valora la necesidad de que no se asuman posiciones paternalistas y complacientes por las consecuencias que implican; y constata los avances que muestra la educación superior pedagógica, aunque hay que atender con mayor celeridad las problemáticas tratadas para alcanzar logros superiores.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Levy, Mayra Noemí. Modelo de gestión del personal docente universitario, [s.p.]
2. Ibid.
3. Castells Gil, Lázaro. Sistematización teórica sobre la gestión de recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos, [s.p.]

## **BIBLIOGRAFÍA**

AYARZA, E. HERNÁN. Evaluación de la Educación Superior como estrategia para el cambio. El proceso de autoevaluación. Evaluación de la calidad y gestión del cambio. México, Universidad de Guanajuato, 1995.

CASTELLS GIL, LÁZARO. La evaluación de la Gestión de los recursos humanos académicos: una necesidad para el desarrollo de los Institutos Superiores Pedagógicos. Revista Electrónica Luz, (Holguín), Año IV, No. 4, 2005.

- CASTILLO APONTE, JOSÉ. Gestión total del personal. Santa Fe de Bogotá, Editorial Grijalbo, 1994.
- CUESTA, ARMANDO. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia, 1950.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Alto, 1990.
- LEVY, MAYRA NOEMÍ. Modelo de gestión del personal docente universitario. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1999.
- Sistematización teórica sobre la evaluación de la gestión de recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos. Resultado No. 9 del Proyecto de Investigación "La evaluación de la gestión directiva". Holguín, Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero", Biblioteca Universitaria, 2006.
- VALIENTE SANDÓ, PEDRO. La Evaluación de la gestión directiva como objeto de la investigación educativa. Revista Electrónica Luz, (Holguín), Año IV, No.4, 2005.