

**I TALLER INTERNACIONAL SOBRE “GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR”**

---

**ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DEL CLAUSTRO EN LAS INSTITUCIONES CUBANAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**STRATEGY FOR THE SUSTAINABILITY OF THE CLOISTER FOR CUBAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**M. Sc. Ulises Betancourt Morffis**

[ulises.betancourt@umcc.cu](mailto:ulises.betancourt@umcc.cu)

Profesor Jefe del Grupo de Trabajo Organización, Planificación y Control  
Universidad de Matanzas

**Dr. C. Yadrían Arnaldo García Pulido**

[yadrian.garcia@umcc.cu](mailto:yadrian.garcia@umcc.cu)

Vicedecano de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad de Matanzas

**Dr. C. Alberto Medina León**

[alberto.medina@umcc.cu](mailto:alberto.medina@umcc.cu)

Profesor  
Universidad de Matanzas

**Lic. Wendy Lorenzo Suárez**

[facilitador.pctmtz@umcc.cu](mailto:facilitador.pctmtz@umcc.cu)

Facilitador  
Parque Científico Tecnológico de Matanzas

**RESUMEN**

Las Instituciones de Educación Superior cubanas carecen de indicadores que permitan el monitoreo integrado de los recursos humanos, lo que impide contar con una demanda de fuerza de trabajo calificada que garantice la sostenibilidad y calidad de su claustro. Esto puede ser resultado de la expresión de la situación demográfica que vive el país y se refleja, por ejemplo, en el decisivo elemento de la formación doctoral el que se concibe como elemento esencial de la excelencia académica. Es por ello que el objetivo que se persigue es el de describir una estrategia de sostenibilidad del claustro para las instituciones cubanas de Educación Superior, que garanticen la calidad de los procesos. En esta estrategia se unen cuatro de los procesos establecidos por el Ministerio de Educación Superior en su Proyecto Estratégico: Pregrado; Posgrado; Ciencia, Tecnología e Innovación y Recursos Humanos y es el resultado de un análisis de las resoluciones vigentes para cada uno de ellos. La estrategia descrita se basa en el principio de reemplazar a los que ayer formaron, y preparar a los que reemplazarán mañana. La misma inicia con una caracterización oportuna de los recursos humanos y los estudiantes en formación y el establecimiento de un plan de superación necesaria para el desarrollo de habilidades científicas, investigativas y docentes que posibilite la obtención de categorías docentes y científicas de manera continua y sostenida en el tiempo. Además de contar con una retroalimentación adecuada, que permita conocer las experiencias para la incorporación de mejoras.

**PALABRAS CLAVES:** claustro; planificación; estrategia; calidad y sostenibilidad.

## SUMMARY

Cuban Higher Education Institutions lack indicators that allow for the integrated monitoring of human resources, which prevents them from having a demand for a qualified work force that guarantees the sustainability and quality of their staff. This may be the result of the demographic situation in the country and is reflected, for example, in the decisive element of doctoral training, which is conceived as an essential element of academic excellence. That is why the objective pursued is to describe a strategy for the sustainability of the faculty for Cuban institutions of Higher Education, which guarantees the quality of the processes. This strategy combines four of the processes established by the Ministry of Higher Education in its Strategic Project: Undergraduate; Postgraduate; Science, Technology and Innovation; and Human Resources, and is the result of an analysis of the resolutions in force for each of them. The strategy described is based on the principle of replacing those who trained yesterday and preparing those who will replace tomorrow. It begins with a timely characterization of human resources and students in training and the establishment of an improvement plan necessary for the development of scientific, research and teaching skills that will make it possible to obtain teaching and scientific categories in a continuous and sustained manner over time. In addition to having an adequate feedback, which allows to know the experiences for the incorporation of improvements.

**KEY WORDS:** teachers; planning; strategy; quality and sustainability.

## INTRODUCCIÓN

La influencia en particular en el descenso sostenible de la fecundidad en Cuba, ha provocado importantes cambios en la estructura por edad de la población. Un notable proceso de envejecimiento ha comenzado con celeridad, convirtiéndose en uno de los mayores retos demográficos, económicos y sociales en el país (Yunior *et al.*, 2021). Los tres factores básicos que impactan el envejecimiento poblacional del país son: la fecundidad, la mortalidad y el saldo migratorio.

La natalidad en Cuba fue desplazada en primer grado por una proyección profesional exitosa y en un segundo por la necesidad de condiciones materiales básicas. De esta manera, concebir no es primordial para la familia joven (Tornés Bernal *et al.*, 2020). Ante estas circunstancias, la población económicamente activa disminuye. Por ello desde el 2021 y hasta el 2030 se prevé que el número de personas jubiladas en la mayor de las Antillas, será superior a las que entren en edad laboral.

Las instituciones de Educación Superior cubanas carecen de indicadores que permitan el monitoreo integrado de los recursos humanos, lo que impide contar con una demanda de fuerza de trabajo calificada que garantice la sostenibilidad y calidad de su claustro, al producirse bajas de profesores con categoría docente principal. Lo que se traduce en la pérdida de profesores que asumen la responsabilidad de dirección de programas de formación posgraduada, de dirección de proyectos de investigación, así como jefes de carrera y profesores principales de año.

Esto puede ser resultado de la expresión de la situación demográfica que vive el país y se refleja, por ejemplo, en el decisivo elemento de la formación doctoral como factor esencial de la calidad del claustro, pues la edad promedio de la defensa de los doctores cubanos es de 45 años, superior a los estándares internacionales. Para el Primer Secretario del Partido Comunista de Cuba y Presidente de la República de Cuba, Miguel

Díaz – Canel Bermúdez este indicador debe transformarse mediante un mejor aprovechamiento del aporte de los jóvenes investigadores (Martínez Hernández, 2019). El objetivo de la presente ponencia, es el de describir una estrategia de sostenibilidad del claustro para las instituciones cubanas de Educación Superior, que garanticen la calidad de los procesos. Esta estrategia parte de los principios de la planificación de los recursos humanos y su necesaria fusión con la dirección estratégica.

## **DESARROLLO**

El claustro universitario es uno de los actores principales que interviene en el diseño y desarrollo de los distintos procesos que caracterizan el quehacer de las instituciones de Educación Superior. Se concibe como elemento esencial de la excelencia académica, que desarrolla el trabajo metodológico y garantiza el liderazgo pedagógico, en su unidad con lo profesional y lo científico.

Son también, atributos inherentes al claustro, ser portador de un prestigio científico reconocido, de valores éticos y morales, con una elevada experiencia profesional, y una adecuada composición de doctores. Desde esta perspectiva, debe garantizar, desde su proceso reproductivo ampliado, su continuidad y calidad en el tiempo, para lo cual es imprescindible que sea sostenible y que tengan bien sentadas las bases que aseguran su relevo generacional. Aspecto que se logra con una adecuada planificación.

La planificación abarca la definición de objetivos de una institución y, por lo tanto, el establecimiento de una estrategia global que permita alcanzar esos objetivos. Esto indica que debe ocuparse tanto de sus fines como de la forma en que esos fines pueden alcanzarse (Godenau, 2016). La necesidad de planificar es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil aplicar los procesos de planificación en el recurso humano, si no se cuenta con las técnicas necesarias para hacerlo.

La planificación de recursos humanos es el proceso mediante el cual una entidad se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana. Esto permite prever las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global. La cual determina el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con calificación e idoneidad (o competencia) oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible (Delgado Fernández *et al.*, 2017; Cuesta Santos, 2021).

Esta va a constituir un proceso clave y esencialmente integrador de la gestión de los recursos humanos. A partir del horizonte temporal, existen dos tipos de planificación: a largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planificación anual o a corto plazo, identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas. El proceso sistémico comprendido por la planificación de los RRHH, propuesto por Cuesta Santos (2021) es uno de los más recomendado a emplear en instituciones cubanas (figura 1), ya que el mismo tiene en cuenta los principales rasgos y tendencias actuales de la Gestión de los RRHH, la concepción de la Gestión del Capital Humano y los enfoques que propone la Oficina Nacional de Normalización.

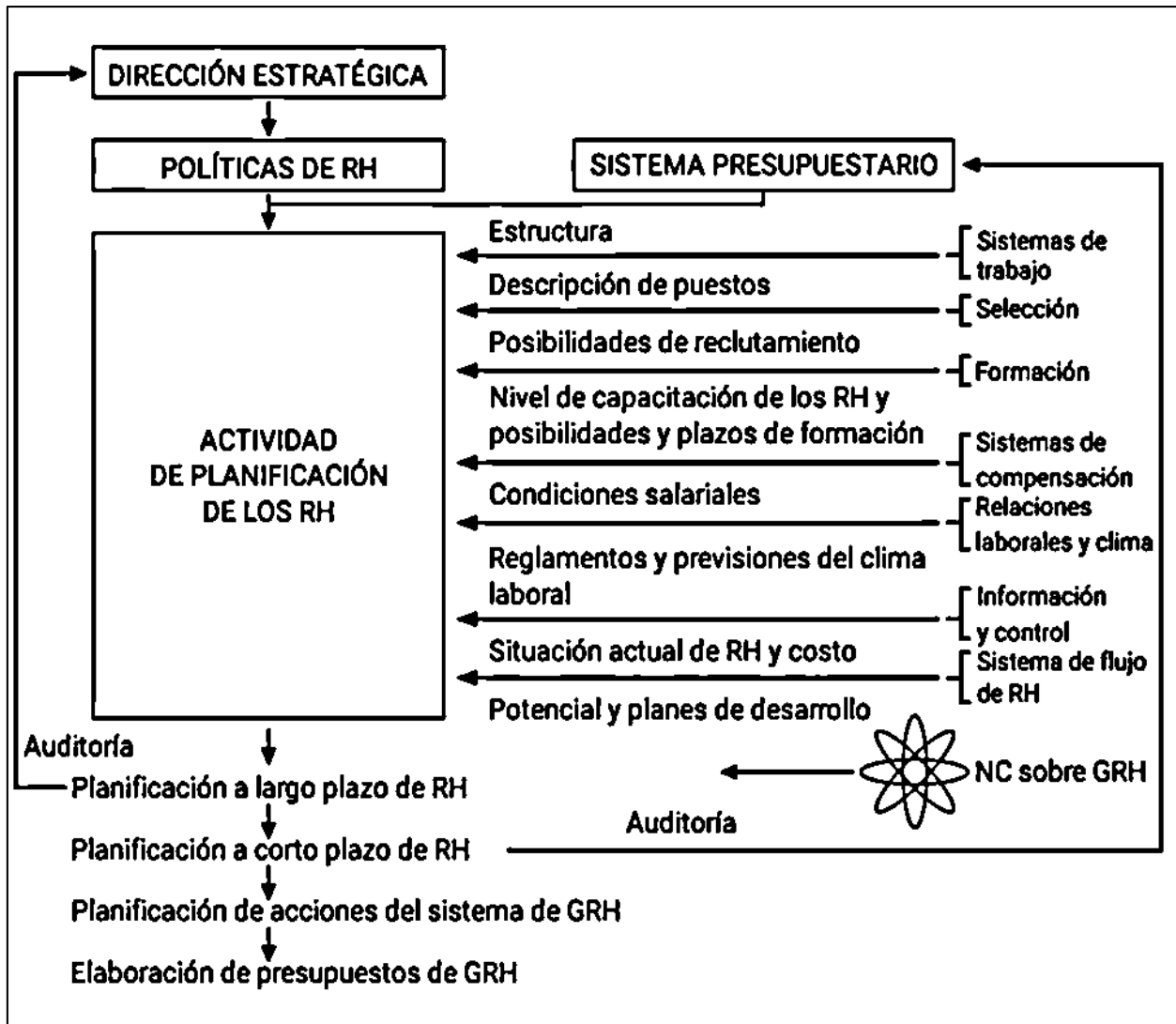


Figura 1. Proceso sistémico comprendido por la planificación de los RRHH.

Fuente. Adaptado de "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" por Cuesta Santos (2021)

En la figura.1, se aprecian varias entradas esenciales para proceder a la actividad clave de planificación de la gestión de los RRHH. Por supuesto, la primera entrada es la Dirección Estratégica. En este nivel funcional de la gestión de los RRHH, a las estrategias siguen las políticas de RRHH, junto con el presupuesto. Posteriormente, la primera entrada al bloque de planificación es la estructura organizacional. Luego se continúan la entrada de otras importantes actividades clave de la gestión de los RRHH, y deberán considerarse todas las que sean posibles. Esto posibilitará que en verdad resulte integral y sistémica la gestión a planificar.

Los conceptos y elementos que conforman la dirección estratégica, según Martín Guerra y López Navas (2022) y Acero Palacios (2023), son: misión, visión, valores y meta u objetivos estratégicos, como se aprecia en la figura 2.



**Figura 2. Conceptos elementales que conforman la dirección estratégica.**

**Fuente. Elaboración propia**

La calidad en general y, por tanto, la de la Educación Superior, es un concepto complejo, en el cual el claustro universitario constituye una de las variables más importantes. La misma está presente en todos los componentes del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior cubana, (SEAES), refrendados en la Resolución No.150/18, entiéndase por ello:

- El Sistema de Evaluación y Acreditación de Programas de las carreras universitarias (SEA-CU).
- El Sistema de Evaluación y Acreditación de Programas de Maestrías (SEA-M).
- El Sistema de Evaluación y Acreditación de Programas de Especialidades de Postgrado (SEA-EP).
- El Sistema de Evaluación y Acreditación de Programas de Doctorados (SEA-Dr.).
- El Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones (SEA-IES).

Para todos los programas, los aspectos que tienen que ver con la formación y desarrollo del claustro universitario quedan agrupados en la Variable 2, que aparece formulada bajo esa denominación, en todos los sistemas de evaluación y acreditación. Sólo en el SEA-IES es denominada como Recursos Humanos.

El claustro en las instituciones de educación superior cubanas, se rigen por la Resolución 85 del 2016, del Ministro de Educación Superior, para su proceso de categorización. Estas están compuestas por una categoría docente complementaria (Auxiliar Técnico de la Docencia); una categoría docente transitoria (Instructor) y tres categorías docentes principales (Profesor Asistente, Profesor Auxiliar y Profesor Titular). Cada categoría posee sus funciones y para su obtención es necesario cumplir con una serie de requisitos donde el horizonte tiempo, traducido en experiencia profesional, tiene un peso importantísimo.

En correspondencia con lo planteado hasta el momento, la sostenibilidad del claustro, consiste en un movimiento dinámico, al que le es inherente una determinada estabilidad en el tiempo. Esto garantiza la conservación de las mejores experiencias y tradiciones en el proceso de formación universitaria en todos sus tipos y formas, mediante el flujo ininterrumpido de un proceso natural de relevo generacional (como se muestra en la figura 3). El mismo se debe fundamentar en el principio siguiente: reemplazar a los que ayer formaron, y preparar a los que eemplazarán mañana.

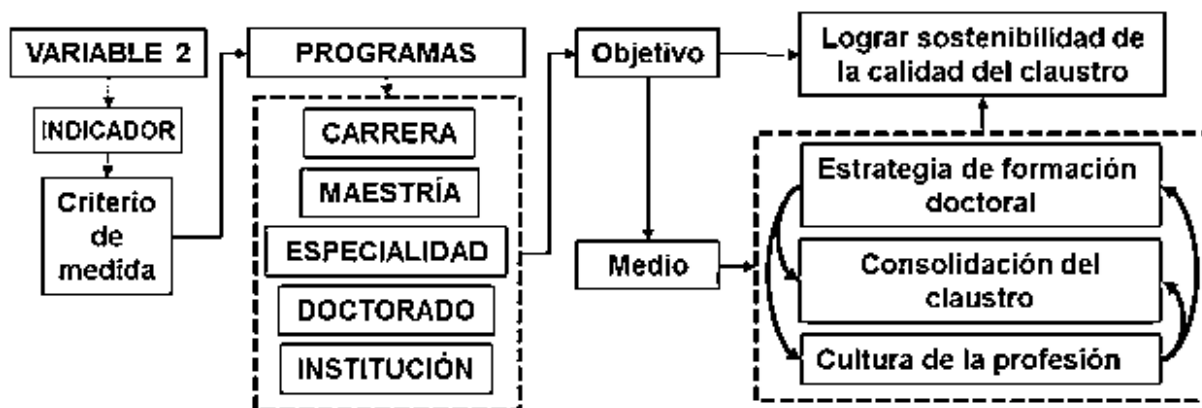


Figura 3. Elementos comunes a los sistemas de evaluación y acreditación de programas e instituciones del Ministerio de Educación Superior, en cuanto la variable claustro y su sostenibilidad.

Fuente. Adaptado de "Planificación del claustro e indicadores demográficos" por Betancourt Morffis *et al.* (2022)

En la estrategia de sostenibilidad de la calidad del claustro (figura 4), se unen cuatro de los procesos establecidos por el Ministerio de Educación Superior en su Proyecto Estratégico: Pregrado; Posgrado; Ciencia, Tecnología e Innovación y Recursos Humanos. El análisis debe partir de la caracterización de los recursos humanos que conforman el claustro y de los estudiantes en formación, identificando tres factores principales: necesidades de cubrimiento de los cargos de profesores, proyección de bajas de profesores con categorías docentes principales y la identificación de los estudiantes con alto nivel de aprovechamiento docente y científico.

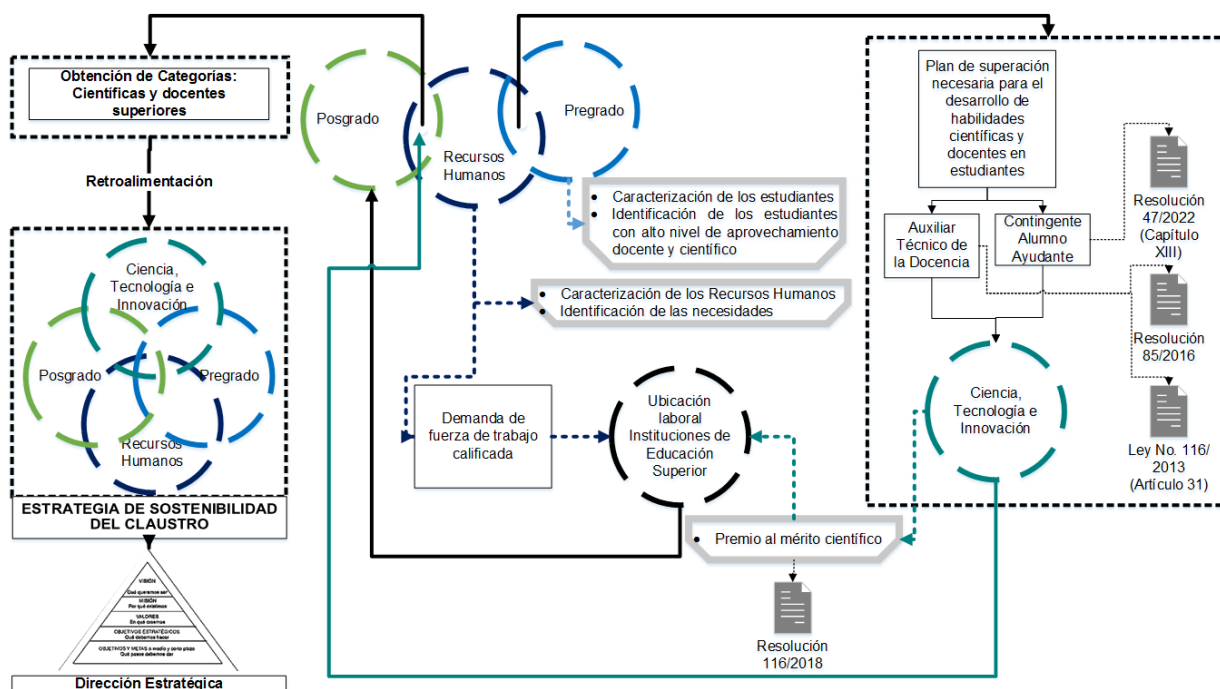


Figura 4. Estrategia de sostenibilidad de la calidad del claustro.

Fuente. Elaboración propia.

Esta caracterización permite identificar las necesidades reales de la institución, así como la cantera de profesionales existentes que pueden satisfacerlas. Una identificación oportuna de los estudiantes con alto aprovechamiento, establece el inicio de un plan de superación necesaria para el desarrollo de sus habilidades, aspecto del que se encargan los profesores con categoría docentes principales, en aras de formar su relevo y evitar asincronías en el proceso.

El trabajo inicial con los estudiantes, va en la formación de habilidades docentes e investigativas, mediante su incorporación al movimiento de alumnos ayudantes o su categorización como Auxiliar Técnico de la Docencia. En conjugación a ello se propone la creación de un grupo de trabajo en las direcciones de Formación de Pregrado de las instituciones, conformados por estos últimos. Estas direcciones serán las encargadas de recibir las necesidades reales, desde las Direcciones de Recursos Humanos y la identificación oportuna de los posibles estudiantes a contratar, de acuerdo a su desempeño.

Ambas salidas llevan la declaración de un tutor que, mediante tareas, cree en estos estudiantes las actividades requeridas para su formación continua como profesionales. Proceso que debe tener como salida, la propuesta y obtención de estos estudiantes, tras finalizar sus estudios de pregrado, el Premio al Mérito Científico Estudiantil. Entre los beneficios que establece la Resolución 116 del 2018, a los estudiantes que sean reconocidos con este premio, se encuentra: ofertar al graduarse cursos de posgrado en sus temáticas de investigación; otorgar becas entre CES que garanticen la superación necesaria y tener en cuenta el desarrollo investigativo como estudiante para su ubicación laboral.

De conjunto con estas ofertas, la Dirección de Recursos y el área que atiende la Ubicación Laboral de los estudiantes, debe realizar la demanda de fuerza de trabajo calificada, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de manera oportuna. En consecuencia, los estudiantes que obtuvieron la categoría de Auxiliar Técnico de la Docencia, de haber completado dos años en esta función, puede hacer los ejercicios para la obtención de la categoría transitoria de Instructor, durante el cumplimiento de su Servicio Social. En caso de lo contrario, completar el tiempo establecido para ello de acuerdo a lo regulado.

Durante este período, el proceso formativo, científico, y posgraduado deben de ir de la mano, en una conjugación armónica, que posibilite la obtención de categorías docentes y científicas de manera continua y sostenida en el tiempo. Durante toda esta etapa, el profesor que fue designado como tutor, es el encargado de elaborar, aprobar y controlar la estrategia diseñada para el estudiante que asesora. La dirección de la Institución, debe realizar actividades de motivación y de control administrativo, que posibiliten conocer las fortalezas y debilidades de las estrategias individuales diseñadas.

Una retroalimentación adecuada, que permita conocer las experiencias de los involucrados en la estrategia, posibilitará la incorporación de mejoras. Estos elementos deben estar previstos desde la dirección estratégica e involucrar a todos los factores, para alcanzar las metas trazadas.

## **CONCLUSIONES**

Los indicadores, en la gestión de los recursos humanos, son sumamente necesarios ya que contribuyen a medir el desarrollo de los procesos organizacionales. Los mismos son los encargados de brindar informaciones de interés para el establecimiento de mejoras y

con su uso se evita actuar a ciegas en las tomas de decisiones. En las Instituciones de Educación Superior, este proceso debe alinearse con otros tres: Pregrado, Ciencia, Tecnología e Innovación y Posgrado, para de esta manera garantizar la sostenibilidad y calidad de su claustro.

La estrategia descrita, se basa en un sistema de trabajo continuo que posibilita la formación adecuada de la cantera de profesionales y alcanzar de manera continua las categorías científicas y docentes, que garanticen la calidad del claustro. El trabajo se traduce en un plan de formación profesional para el desarrollo de habilidades científicas, investigativas y pedagógicas.

El monitoreo constante, por parte de la dirección, permitirán introducir y adecuar la estrategia a las necesidades de cada institución. Este como elemento de control permite velar por el cumplimiento de lo regulado.

Su necesaria inclusión en la proyección estratégica, garantizará el compromiso de todos en la institución con la misma, reconociéndose así su importancia. Debe crearse como cultura de trabajo y mantener siempre el principio al cual responde: reemplazar a los que ayer formaron, y preparar a los que reemplazarán mañana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero Palacios, L. C. (2023). *Dirección Estartégica* (E. Ediciones, Ed.) [https://www.academia.edu/download/89017548/Direccion\\_estrategica\\_2da\\_Edicion\\_1.pdf](https://www.academia.edu/download/89017548/Direccion_estrategica_2da_Edicion_1.pdf)
- Betancourt Morffis, U., García Pulido, Y. A., y Pérez Benítez, I. M. (2022). Planificación del claustro e indicadores demográficos. In *Educación y Pedagogía CIDEP-2021-2 Parte 4-B*. <https://editorial.redipe.org/index.php/1/catalog/view/114/203/3816>
- Cuesta Santos, A. (2021). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (CITMATEL, Ed.).
- Delgado Fernández, M., Cuesta Santos, A. R., Linares Borrell, M. Á., Fleitas Triana, M. S., y Delgado Fernández, M. (2017). *Gestión del Capital Humano* (A. Cabal Soler y R. Mendoza Montero, Eds. Vol. IV). Editorial Universitaria "Félix Varela".
- Godenau, D. (2016). Teorías y metodologías para el estudio de la población: reflexiones en torno a las fronteras en los análisis migratorios. *Teorías y metodologías para el estudio de la población: reflexiones en torno a las fronteras en los análisis migratorios*, 760-778.
- Martín Guerra, L. A., y López Navas, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (ARANZADI/CIVITAS, Ed.) [www.guerrasynavas.es/pdf/cede\\_recension.pdf](http://www.guerrasynavas.es/pdf/cede_recension.pdf)
- Martínez Hernández, L. (2019, 30 de agosto). Chequea Díaz-Canel formación doctoral en Cuba. *Presidencia y Gobierno de la República de Cuba*. <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/chquea-diaz-canel-formacion-doctoral-en-cuba/>
- Tornés Bernal, M., Díaz Rodríguez, Y., y Reynosa Navarro, E. (2020). Envejecimiento poblacional en Cuba: rol de los medios informativos nacionales. <https://www.aacademica.org/ern/15>
- Yunior, M. P., Roxana, P. F., y Sulany Yainet, N. V. (2021). EL envejecimiento poblacional en Cuba. *I Jornada Virtual de Medicina Familiar en Ciego de Ávila*. <https://mefavila.sld.cu/index.php/mefavila/2021/paper/viewPaper/33>