

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

**NECESIDADES DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS: UN ESTUDIO
EN LA UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS
VILLAS**

María de los Ángeles Díaz Pacheco

Julia Aleida Machado Marrero

José Ramón Castellanos Castillo

Leidy Rodríguez Rodríguez

Nancy Luis Fernández

Laura García Pedraza

2020

Edición: Miriam Artilés Castro

Corrección: Liset Manso Salcerio

María de los Ángeles Díaz Pacheco, Julia Aleida Machado Marrero, José Ramón Castellanos Castillo, Leidy Rodríguez Rodríguez, Nancy Luis Fernández, Laura García Pedraza, 2020

Editorial Feijóo, 2020



ISBN: 978-959-312-429-4

Editorial Feijóo, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Carretera a Camajuaní km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, CP 54830

ÍNDICE:	pág.
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
DESARROLLO	9
CAPÍTULO 1: EL PAPEL DEL DIAGNÓSTICO EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS.....	9
CAPÍTULO 2: LAS HABILIDADES EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS	12
CAPÍTULO 3: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS.....	28
CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

NECESIDADES DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS: UN ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

RESUMEN

Este es un estudio que forma parte del Proyecto de Investigación “Sistematización de los resultados sobre los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de la calidad de la dirección científica en los procesos sustantivos a partir de la gestión del conocimiento por los directivos de la provincia de Villa Clara, clave de los cambios y transformaciones de la educación superior. Las cualidades personales de los cuadros de dirección, su formación, experiencia profesional, la ética, disciplina, exigencia, así como sus saberes, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano. Un grupo de investigadores de la Dirección de Cuadros de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, interesados en la formación de los directivos, se dieron a la tarea de realizar una investigación de carácter institucional. La presente monografía contiene, en forma resumida, sus principales hallazgos. La investigación surge de la necesidad de suscitar un proceso de reflexión en torno a la formación de directivos y la actualización del diagnóstico. Aporta, además, la caracterización de la situación actual de los cuadros, Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas de la universidad de acuerdo con las particularidades institucionales; asimismo aborda la capacidad crítica y creativa del directivo para conducir a la institución por un camino que le permita hacer converger la política educativa, la especificidad de su institución, las características de docentes y estudiantes, y la cultura comunitaria.

Palabras clave: Necesidades de formación, Formación de los directivos

NEEDS OF TRAINING OF DIRECTORS: A STUDY AT THE CENTRAL UNIVERSITY "MARTA ABREU" OF LAS VILLAS

SUMMARY

This is a study that is part of the Research Project: "Systematization of the results on the theoretical, methodological and practical foundations of the quality of scientific management in substantive processes based on knowledge management by managers of the Province of Villa Clara" key to the changes and transformations of higher education. The personal qualities of the management cadres, their training, professional experience, ethics, discipline, demand, their knowledge, play a decisive role in the institutional dynamics and in achieving the educational purpose: the integral formation of the human being. A group of researchers from the Board of Directors of the Central University "Marta Abreu" de Las Villas, interested in the training of managers, set out to carry out an institutional research task. This monograph contains, in summary form, its main findings. The research arises from the need to generate a process of reflection on the training of managers, and the update of the diagnosis. It also provides the characterization of the current situation of the cadres, Plan of Preparation and Overcoming of Tables and Reserves of the university according to the institutional particularities; the critical and creative capacity of the manager to lead the institution along a path that allows him to converge the educational policy, the specificity of his institution, the characteristics of teachers and students, and the community culture.

Keywords: Training needs, Management training

INTRODUCCIÓN

En Cuba, la educación universitaria ha constituido una responsabilidad del Estado, el cual la ha convertido en bien común a través de la gratuidad; además de preocuparse por su calidad y eficiencia y destinar los recursos necesarios para su desarrollo, dada la importancia que tiene la formación de las nuevas generaciones en una sociedad sustentada en los más profundos valores humanos.

La Universidad actual está llamada a jugar un papel clave en la construcción de un mundo nuevo, y se encuentra comprometida con el pueblo para llevar adelante los proyectos del desarrollo; además de educar, forjar valores y actitudes. "Lo más importante no es únicamente la cantidad de conocimientos con que egrese el universitario, sino cuán preparado está para enfrentar y transformar el mundo en que vivimos" (Díaz-Canel, 2010, p. 4).

La universidad cubana se desempeña en un entorno que se caracteriza por su dinamismo y complejidad y que demanda el incremento del impacto económico y social; fundamentalmente en cuanto a la formación y desarrollo de profesionales competentes y comprometidos con los principios y valores de la Revolución y la creación y trasmisión del conocimiento en función de las demandas de la producción, los servicios y el desarrollo estratégico del país.

El perfeccionamiento de la dirección resulta, pues, una condición absolutamente indispensable en el mejoramiento de la educación superior, y requiere de una especial y elevada preparación y superación de todos los directivos, funcionarios y docentes responsabilizados con el proceso de toma de decisiones, con la adecuada solución de problemas y con la puesta en práctica de las transformaciones que deben tener lugar en la universidad y en el proceso de formación de los futuros profesionales, con el fin de lograr niveles óptimos de funcionamiento institucional, y consecuentemente, la elevación de la calidad.

La estructura organizativa general de la universidad desde el proceso de integración (2015) hasta el proceso de perfeccionamiento (2017), fue

modificada en tres ocasiones. Dicha estructura responde a los procesos aprobados en la UCLV:

- Serán mínimos los procesos subordinados al rector.
- Se mantiene el cargo de vicerrector primero.
- Los vicerrectores atenderán los procesos sustantivos de la universidad.
- Los directores generales dirigirán procesos de apoyo.
- Se fortalecerán los equipos jurídicos, de auditores y para el control interno.
- Las dependencias de aseguramiento y servicios se fortalecerán. Se propiciará el tránsito hacia una Unidad Presupuestada de Aseguramiento (UPA).

Las bases generales del proceso del diseño de las sedes y facultades son:

- La sede central está coordinada por el Rector; el resto por un vicerrector designado.
- Para las áreas económicas, de recursos humanos y extensión universitaria, existen secciones o departamentos subordinados a la dirección central.
- Se crea la dirección administrativa en cada una de las sedes.
- Se crean facultades grandes con 3 carreras o más (excepto FCF), las que tendrán 3 vicedecanos y un jefe de Departamento Administrativo.
- Los departamentos serán, como regla, de dos tipos: de Carrera o de Servicios. Se fortalecerá su estructura con un 2do jefe, siempre que su tamaño y complejidad lo justifique.
- Los Centros de Estudio e Investigación se subordinarán a facultades como regla general.

La estructura de dirección de la UCLV está constituida por: Rector, Vicerrectorados, Direcciones Generales, Facultades, Departamentos Docentes, No Docentes y Administrativos, Direcciones, Centros de Estudio, Centros de Investigación, Centros Universitarios Municipales. Actualmente su sistema de

gestión se sustenta básicamente en la planificación estratégica con orientación a la calidad.

Particular importancia en este reto lo tienen los cuadros, al ser los responsables de gestionar la dirección de esta institución, sobre la base de los procesos que en ella se ejecutan, en función de los objetivos estratégicos. Ello presupone la interiorización, contextualización y aplicación de tendencias actuales de la dirección centradas en enfoque a procesos. Por lo referido, lleva aparejado hacer comprender a sus protagonistas, y a los que participan, la necesidad de cambiar el modo de pensar, adecuándolo a las nuevas condiciones que traerán consigo dichos cambios, en especial si se refiere a los procesos sustantivos de la universidad junto a los sujetos que promueven esas transformaciones.

Para garantizar una dirección científica es imprescindible partir del diagnóstico estratégico, para la toma de decisiones con corte prospectivo, objetivo y sistemático, que permita encontrar las causas de los problemas de forma científica, propiciando la transformación a que se aspira, y debe ser un instrumento de trabajo de la institución y de sus directivos.

Desde los elementos referidos, el objetivo del resultado del proyecto es caracterizar los cuadros y reservas de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas a partir de las dimensiones de la evaluación.

Los objetivos específicos que se cumplirán se orientan hacia:

1. Caracterizar la situación actual de los cuadros de la universidad a partir de la eficiencia y calidad en el desempeño del trabajo.
2. Identificar la situación actual de los cuadros de la universidad a partir de la ética, disciplina y exigencia.
3. Determinar los principales factores que influyen en la capacidad laboral, de organización y dirección de los cuadros de la universidad.
4. Describir los resultados en las actividades de preparación de los cuadros de la universidad y comunicación con el personal que dirige.

DESARROLLO

CAPÍTULO 1: EL PAPEL DEL DIAGNÓSTICO EN LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS.

Los orígenes de la palabra diagnóstico están en el término griego *diagnosis*, de *diag*, “a través”, y *gnosis*, “conocimiento”. En realidad, el término diagnóstico es utilizado en diferentes esferas del conocimiento científico, como momento que ofrece información sobre el estado de las cosas.

En la actualidad ha existido una proliferación inadecuada de concepciones sobre el Diagnóstico como la propuesta del “Diagnóstico Socio-Cultural”, el cual propone una caracterización centrada en parámetros cuantitativos cerrados, muy rígidos; el “Diagnóstico Fino” que constituye una recogida de datos de carácter estadístico sin integración de conocimientos que sobrecarga al docente; el uso lineal y antidialéctico de los conocimientos extraídos del diagnóstico encasillando al objeto en estereotipos que no contribuyen a su desarrollo.

El Diagnóstico es un proceso y a la vez un resultado. El conocimiento integral del sujeto en todos los contextos donde este actúa, y analizando todas las influencias que recibe, es lo que permite diseñar el cómo transformarlo conforme a un objetivo específico.

Según Daisy Pérez Mato (1998) el objetivo del Diagnóstico es llegar a conocer el objeto, caracterizarlo y ejercer determinada influencia sobre él para transformarlo. La autora establece las funciones del Diagnóstico:

- Búsqueda, exploración e identificación en las que se describe el objeto a diagnosticar en todas sus aristas.
- Reguladora-orientadora, en la que el investigador toma las decisiones que favorezcan el cambio del objeto en dependencia de las necesidades educativas.
- Interventiva, preventiva y potenciadora en la que se aplica.

Además, enuncia los principios por los que debe regirse el Diagnóstico:

- Principio de la Finalidad, pues está determinado por objetivos.
- Principio del Desarrollo, pues el diagnóstico constituye una premisa para el desarrollo del objeto.
- Principio de la Continuidad, estrechamente vinculado al anterior por el carácter continuo del desarrollo del objeto.
- Principio de la relación dialéctica entre la realidad y la posibilidad el cual responde a la Teoría Histórico-Cultural de L. S. Vigostky en la que se expresa la distancia existente entre el estado actual o realidad y el estado deseado o posibilidad y las debilidades y fortalezas del objeto para salvar esa diferencia con la ayuda de estrategias de intervención.
- Principio de la Integralidad pues el conocimiento integral del objeto se logra a través del sistema de métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos científicos.
- Principio de la individualidad, que se logra a través de la flexibilidad y el enfoque individual del proceso.
- Principio de la diversidad de enfoques a partir de una clara concepción teórico- metodológica se pueden conjugar diferentes vías, técnicas con diferentes enfoques haciendo el proceso más dinámico y activo.

Según Nieto (2004) el Diagnóstico cuenta con varias fases:

1. Planificación.
2. Aplicación de las técnicas y recogida de datos.
3. Interpretación y análisis.
4. Establecimiento de generalizaciones y conclusiones.
5. Establecimiento de estrategias de solución.
6. Establecimiento de las condiciones de reevaluación.
7. Devolución de los resultados.

Además, se caracteriza al Diagnóstico como: sistémico, positivo y humanista, consciente, desarrollador, intencional y planificado, progresivo, histórico y causal, y personalizado.

1. Sistémico: por la relación dialéctica entre sus partes y la cualidad de integridad de la propia personalidad.
2. Positivo y Humanista: por ser potencializador de las cualidades del objeto, por concebir al objeto como centro del proceso, y por considerar posible la transformación positiva y el desarrollo de la personalidad.
3. Consciente: por ser planificado y concebido intencionalmente, y por el papel activo del objeto en su propia transformación.
4. Desarrollador: contribuye al desarrollo personal del objeto.
5. Intencional y Planificado: porque responde a un objetivo y es previamente planificado.
6. Progresivo: porque en el proceso de conocimiento se van determinando las cualidades esenciales de forma progresiva y ascendente.
7. Histórico y Causal: por el conocimiento de la historia del objeto y la influencia ejercida por los hechos casuales.
8. Personalizado: por el desarrollo de la personalidad como fin del proceso.

Por ende, en primer lugar, corresponde conocer cuáles son esas necesidades que se originan de las complejidades de la labor cotidiana, y en qué tipo de problemas o conocimiento se apoyan. En segundo lugar, desde la ruta o trayectoria formativa del directivo docente; en este sentido, las necesidades formuladas están vinculadas a su formación inicial, a su formación permanente y a su formación especializada. Por último, desde la política de cuadro, que orienta el perfil del directivo y exige competencias para el desempeño de esa función.

CAPÍTULO 2: LAS HABILIDADES EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

El contexto actual en que funcionan las organizaciones se caracteriza entre otros aspectos por profundos, dramáticos y dinámicos cambios, que imprimen a la gestión de estas un alto nivel de complejidad. La transformación de la “sociedad industrial” en una “sociedad del conocimiento”, potencia la importancia de organizaciones que tengan como misión fundamental el desarrollo de investigaciones dirigidas a la creación y difusión de conocimientos; así como a facilitar su aplicación en la práctica, lo que demanda de enfoques de gestión de las mismas, en correspondencia con las nuevas realidades del mundo del trabajo, que como consecuencia de los retos que se enfrentan en lo económico, lo político, social, ambiental y tecnológico se manifiestan hoy en día en las entidades.

Al respecto, desde la primera década del siglo se planteó que: “[...] Nos ha tocado vivir en la era de la competitividad y la globalización en las que las organizaciones se ven obligadas a apostar por las innovaciones socio-tecnológicas, como fuente generadora de ventajas competitivas, con las consiguientes resistencias que ello lleva implícitas [...]” (Sánchez, 2005, p. 7)

Concepción esta que ha demandado transformaciones en sus formas de gestión y forzado a muchos países, a una revisión de su legislación fundamental sobre materia laboral, y a los académicos y a los propios directivos a desarrollar enfoques de gestión, de forma tal que el desempeño individual alineado a la estrategia institucional contribuya a elevar el desempeño organizacional.

En el caso de Cuba, los procesos actuales de reordenamiento, redimensionamiento y perfeccionamiento organizacional, incluyendo las instituciones de la Ciencia, han estado dirigidos a elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, como condición vital para su existencia. Particular importancia se concede en este contexto al capital humano y su desempeño,

en especial de los directivos para el avance progresivo hacia la excelencia de las organizaciones, por ser los máximos responsables de conducir las instituciones al cumplimiento de su misión. (Aguilera, 2014)

Con respecto a los directivos Whetten y Cameron (2011), destacan como factor determinante de su desempeño las habilidades, sobre las cuales se han desarrollado estudios y definido modelos, entre los que se encuentran los de Whetten y Cameron (2011); Rosenkrantz y Hennessey (1985), Curtis, Winsor y Steplens (1995), Van Velsor y Britain (1995), American Management Association (2000) y Anderson Consulting (2000) y Katz (1955), en los cuales existe una marcada tendencia a considerar como determinantes las habilidades relacionadas con la capacidad para trabajar con las personas y propiciar el esfuerzo.

Por otra parte, autores como Cuesta (1999, 2005), Sotolongo (2004), Gómez-Mejía, Barkin y Cardy (2008), citados por García y Castellanos (2016), Morales (2012) y Ortiz (2017), al tratar aspectos referidos a las habilidades, enfatizan en ellas, y destacan que su gestión se dirige, esencialmente, hacia el desarrollo, de lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro; que resulten coherentes con las exigencias del diseño y materialización de las estrategias organizacionales, permitan lograr los niveles de calidad expresados en los requisitos establecidos en los procesos empresariales, y desarrollar los modos de actuación planteados por los valores compartidos de la organización.

En cuanto a las habilidades, los análisis conceptuales permitieron considerar que estas constituyen una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

La habilidad no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo que la sustenta, sino también el emocional que pueden observarse en

una situación cotidiana de trabajo. (Mertens, 2000; Gallego, 2003, Tejada, 2005, citados por Machado, 2009; Morales 2012; Monteagudo, 2017; Ortiz, 2017)

Por otra parte, la formación y desarrollo, ha sido definida conceptualmente por diversos autores entre los que se encuentran Buckley & Caple (1991), Del Pozo (1997), Fiol (1999), Pineda (2002) Machado (2009), Cuesta (2010), Acevedo (2011), Durán (2013), Correa (2015) y Ortiz (2017), quienes concluyen que la formación es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje. Conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada, que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos), influyen en actitudes que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar, de manera más completa al individuo que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”, incrementa el potencial humano, requiere un carácter proactivo y demanda un desarrollo integral. Debe ser un proceso sistemático, con énfasis en lo relacionado con las actitudes, conocimientos y habilidades y el protagonismo de los implicados.

En la actualidad un rasgo distintivo de los sistemas de gestión de la formación y desarrollo, es que estos buscan y se proyectan con énfasis en los valores como factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de las organizaciones, promueven una cultura inspirada en la misión y visión como vía para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales y orientan su estilo de trabajo a la aplicación de métodos y técnicas participativas que buscan mejorar la calidad de los procesos productivos y de dirección (Machado, Meza, Díaz y Castellanos 2017).

A respecto, Cuesta (2014) plantea que entre los subprocesos, actividades o subsistemas como indistintamente es tratado en la bibliografía, la formación, como término relacionado con la dotación a las personas de los saberes, las habilidades y los valores en general, constituye la variable estratégica que convierte al personal en la ventaja competitiva esencial.

Este subproceso, a criterio de Harper y Lynch (1992); Chiavenato (1999); Fiol, (2000); Marrero (2002); Casimiro (2007); Sánchez (2007); Borges (2007); Pineda (2007); Cuesta (2014); Esquivel (2016) y Leyva (2016), Ortiz (2017), Castellanos y García (2017) tiene un carácter educativo, penetrante y continuo, mediante el cual se dotan, actualizan y desarrollan conocimientos, actitudes, habilidades y valores en lo conceptual, lo técnico y las relacionadas con las relaciones y formas de influencia en los humanos según sus necesidades y los objetivos de la organización.

Con respecto a las tecnologías de diseño de sistemas de formación y desarrollo e instrumentos metodológicos para su operacionalización, desarrollados por los investigadores y académicos como Besseyre (1989); Sikula (1994); García (1995); Rodríguez (1995); Siliceo (1996); Cuesta Santos (2000); Kandzior (2001); Zayas (2001); Marrero (2002); Alaya (2005); Sotolongo (2005); Gólcher (2006); Vargas (2007) y Casimiro (2007), Machado (2009) citados por Machado, Meza, Díaz y Castellanos (2015) y Ortiz (2017), se pudo apreciar que, existe cierta comunidad de criterios en cuanto a los pasos por su contenido, radicando las diferencias esenciales en lo referido al nivel de detalle en la concepción de cada uno de ellos, el planteamiento del carácter estratégico y participativo de forma explícita, la consideración de las habilidades como base para determinar las necesidades de formación, aspectos estos que constituyen una condición necesaria para la efectividad de estos procesos a criterio de los autores.

Tomando en cuenta las particularidades de las tecnologías consultadas y la necesidad de dotar de saberes al personal de las organizaciones desde una perspectiva estratégica e implicándolos en el proceso en el presente trabajo se expone un procedimiento orientado a la satisfacción de las exigencias anteriores.

A los efectos de gestionar la formación y desarrollo de directivos se plantea un grupo de pasos en los cuales se busca un nivel de desempeño superior, en el desarrollo del proceso de determinación de las habilidades, se integra el análisis de las demandas de habilidades desde el punto de vista objetivos-valores-habilidades organizacionales – factores influyentes – funciones con el objetivo de lograr un análisis con un mayor nivel sistémico; se toman en cuenta,

además, las concepciones esenciales del enfoque funcional y el constructivista, y las particularidades internas de la organización en la determinación de las habilidades que son necesarias para lograr. Asimismo, se recomienda utilizar las técnicas de entrevistas a especialistas y/o expertos y las dinámicas grupales.

A los efectos de proceder a la identificación de las habilidades, se parte inicialmente de identificar las habilidades necesarias, a continuación se definen las habilidades de la organización y las de los procesos sustantivos en función de identificar los elementos que la distinguen, sustentándose para ello en el análisis de la evolución del proyecto estratégico, los aspectos que condicionan el éxito y la diferenciación que perciben los sectores de la sociedad que actúan como “cliente”, así como el criterio de las demás partes interesadas. La información se puede obtener mediante las técnicas de entrevistas y/o encuestas.

El análisis de las habilidades organizacionales se realiza con el objetivo de precisar las demandas que para mantenerse y/o elevarse estas imponen a los miembros de la organización, en especial a los directivos. Mientras que el análisis de la estrategia tiene la finalidad de precisar que habilidades directivas se requieren para satisfacer las demandas expresadas en los indicadores.

Posteriormente, se analizan los problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos, y que constituyen los factores limitantes o fomentadores del desempeño laboral, así como las posibles soluciones a los problemas. Este análisis tiene el objetivo de determinar que conocimientos, habilidades o comportamientos de los miembros de la organización se requieren para poder instrumentar las soluciones a los problemas detectados.

En lo que al perfil de cargos se refiere, este resulta útil a los efectos de utilizar el método del análisis funcional, es decir, a partir de las actividades definidas para cada cargo, empleando entre otras técnicas la entrevista, el análisis de documentos, la dinámica grupal y la consulta a expertos, se identifican las habilidades. Finalmente se determinan las habilidades que deben tener los integrantes de la organización, para desempeñarse en los cargos, integrando la información obtenida del análisis de cada uno de los aspectos anteriores, listándolas y procediendo a un proceso de reducción de las mismas,

posteriormente se utiliza el criterio de los expertos a fin de determinar el consenso ($C = 1 - Vn/Vt \times 100 \%$), con un criterio convencional de que C tiene que ser mayor o igual al 70 %) sobre las habilidades requeridas para el cargo. En cuanto a la clasificación, a los efectos de la presente investigación se utilizó la de Meguzzatto & Renau (1995), que las divide en relacionadas con el saber, es decir, los conocimientos que se deben poseer para ocupar el cargo, las habilidades en función del saber hacer, y las actitudes necesarias para el desempeño.

El análisis de las necesidades de formación según Agut Nieto (2000) requiere de un análisis anticipatorio, integrando la información sobre los problemas y tomando en cuenta los requerimientos actuales y futuros a partir de los objetivos y la brecha existente entre las habilidades que demanda el cargo y que fueron determinadas en el paso anterior y las habilidades que poseen las personas que se desempeñan en el cargo; información esta que es obtenida a partir del proceso de evaluación del desempeño o de una evaluación realizada expreso, resultados de auditorías, criterio de clientes, la autovaloración individual y grupal entre otras. En este paso se recomienda, además, cruzar información, debiendo concluir con una relación de necesidades formativas individuales y su jerarquización. Posteriormente se diseña la formación, donde se formulan los objetivos a lograr, en correspondencia con los principios pedagógicos definidos y las necesidades de formación identificadas.

Una vez establecidos los objetivos se determinan los contenidos correspondientes a cada objetivo, y se valoran a vías, alternativas o estrategias más adecuadas para desarrollarlos. Un aspecto importante en la concreción del plan de formación lo constituye la estimación del tiempo necesario, el cual debe estar relacionado con el horizonte temporal con que impacta la necesidad, con los objetivos específicos y las habilidades deseadas.

En lo que a las alternativas formativas se refiere, resulta conveniente precisar que estas deben ser seleccionadas a partir del objetivo formativo a lograr, la complejidad y profundidad de los contenidos necesarios a desarrollar para cumplir el objetivo, el tiempo disponible y los recursos materiales y financieros de que se disponen. Resulta conveniente evaluar, entre otros, los cursos, la

preparación en el puesto de trabajo, a maestrías, las especializaciones y los talleres.

Los proveedores para la capacitación se seleccionan tomando en cuenta varios aspectos, entre los que se pueden señalar: disponibilidad de tiempo, posibilidad de ajustarse a las condiciones de operación de la entidad, dominio teórico de los contenidos y de las particularidades de la organización. Una vez desarrollados los pasos anteriores, resulta necesario elaborar un presupuesto y valorar con la dirección de la organización la viabilidad de las propuestas realizadas; de no ser factible el desarrollo de todas las acciones previstas, se procede a su adecuación sobre la base de la jerarquización de necesidades. Es recomendable, dado que la proyección de la formación se sustenta en objetivos a largo plazo, proyectar el plan con carácter estratégico, no solo para garantizar el carácter dinámico de la formación, sino también a los efectos de su inclusión en los presupuestos correspondientes a los años que abarque el horizonte temporal.

Finalmente, se procede a la confección definitiva del plan de formación y su estructuración y aprobación para lo cual se propone una estructura que incluya: el número de acción, objetivo pedagógico, contenido a tratar, tiempo, método de capacitación, participantes, el cual se presenta para su aprobación inicialmente por los implicados y posteriormente en reunión de la dirección de la organización.

En la definición de los criterios se tomó en cuenta los resultados del análisis de los sistemas desarrollados por Kirkpatrick (1976); Agut Nieto (2000); Mindreau Silva (2000); Sánchez Augier (2008), referidos por Machado (2009); de igual forma se consideró las tendencias en cuanto a incluir en la evaluación de la gestión, las concepciones de Kaplan & Norton (1996) con respecto al cuadro de mando integral, así como la posición de Vogel (2008) en lo referido a la necesidad de pasar a una cultura orientada a la mejora del desempeño en función de resultados, sobre esta base se definen como criterios en los cuales se basa la evaluación los siguientes:

Considerar como indicadores de resultados, los asociados a los objetivos definidos para la organización que dirige el directivo.

Incluir indicadores inductores asociados a los procesos que se desarrollan en la organización y que influyen en los resultados.

Contemplar indicadores inductores asociados a las habilidades del directivo y al crecimiento.

La gestión de los directivos en el contexto de la ciencia de dirección y en particular la universitaria, constituye un área del conocimiento extraordinariamente importante para la academia y la práctica, tanto a nivel internacional como nacional, dado el impacto que tienen los directivos en los resultados de las organizaciones. Al respecto se han realizado investigaciones desde la academia centradas esencialmente en la preparación y superación de los mismos, y en menor medida en otras actividades del proceso; de igual forma se ha desarrollado un marco legal y estrategias generales con carácter nacional que requieren de su contextualización. En las universidades la temática se ha abordado de forma general en los marcos del sistema de gestión sustentado en el enfoque estratégico orientado a la calidad.

La gestión de las universidades contemporáneas constituye un reto dado las particularidades en cuanto a complejidad y dinamicidad del entorno actual. En este contexto las investigaciones tienen la misión de aportar soluciones que permitan a estas instituciones enfrentar con éxito el referido reto.

Varios trabajos se han desarrollado a nivel internacional y en las universidades cubanas, desarrollando enfoques para la gestión del capital humano, en los que se destaca la elaboración de modelos, procedimientos y tecnologías, los cuales están dirigidos a incorporar específicamente una u otra tendencia como soporte de las acciones que en este sentido se desarrollan. Sin embargo, los investigadores han abordado insuficientemente la forma de proceder para gestionar el desempeño laboral con carácter sistémico necesario de los miembros de las instituciones que ocupan posiciones individuales de trabajo, aquellas que tienen como misión la dirección.

Las organizaciones operan bajo profundos y dramáticos cambios que exigen de una elevada formación e implicación de los RR HH como elemento esencial del sistema de dirección; así como la determinación de objetivos retadores que consideren el entorno y su turbulencia, lo cual requiere del análisis de opciones

que conduzcan de forma estratégica a los fines trazados (Isidor, 1995; Ordoñez, 1995; Ferriol, 1996; García & Dolan, 1997). En esta situación, los sistemas de dirección en su desarrollo y operación parten del conocimiento de la misión y la visión de la organización, hasta la determinación de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos que se han de alcanzar como respuesta directa a las necesidades de los clientes, de los miembros de la propia organización y de los beneficios económicos y/o sociales.

En la actualidad, los sistemas de dirección buscan y se proyectan en el énfasis de las virtudes y los valores como factores esenciales para asegurar el máximo desarrollo de las organizaciones (García & Dolan, 1997), promueven una cultura inspirada en la misión y visión como vía para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos organizacionales, y orientan su estilo de trabajo a la aplicación de métodos y técnicas participativas que buscan mejorar la calidad de los procesos productivos y de dirección, Herrera (2005)

La literatura no registra a una persona de manera específica que pueda ser reconocida como la creadora de la dirección por objetivos. Esta ha venido evolucionando según (Dessler, 1991; Reiff & Bassford, 1996; García & Dolan, 1997) advierten su aplicación desde los años '40, basándose en los principios del "*éxito psicológico*" de Chris Argyris y en la "*teoría del establecimiento de metas*" desarrolladas por Edwin Locke. Se reconoce a Peter F. Drucker como promotor y defensor de la DPO (Hernández, 1995; Weihrich, 1995; Koontz & Weihrich, 1998; Reyes, 1996).

En tal sentido, en 1945 Marshall Dimmock señaló la importancia de definir objetivos para cualquier actividad organizada, al afirmar que los objetivos proveen la piedra angular para cualquier organización. Aun así, resulta innegable que a partir de que en 1954 Peter F. Drucker declara: "los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa" (Weihrich, 1995), se inició una nueva era para la dirección bajo el nombre de Administración por Objetivos (APO).

Desde entonces, la APO ha sido ampliamente difundida, produciéndose una abundante literatura en la que no solo su nombre ha sufrido cambios (Dirección

por Objetivos (DPO), Administración por Resultados, Administración por Acuerdos), sino también su finalidad dentro de la organización (Raía, 1993; Morrisey, 1994; Weihrich, 1995). Por lo tanto, varios son los conceptos que al respecto se han formulado; en ellos se pueden señalar (ver anexo 7):

El análisis conceptual realizado permitió concluir que la DPO es un sistema de integración de objetivos organizacionales con el desarrollo personal (objetivo individual); otros resaltan la importante relación entre jefes y subordinados en el establecimiento de los objetivos (Odiorne, 1994); existen quienes se orientan hacia la integración entre los diferentes objetivos y de estos con los niveles o posiciones jerárquicas (Reddin & Ryan, 1993; García & Dolan, 1997); otros asumen la DPO como un proceso de cambio (Morrisey, 1994; Hernández, 1995), y las concepciones más avanzadas desarrollan la DPO como un sistema de dirección (Odiorne, 1994; Weihrich, 1995; Reiff & Bassfold, 1996; Reyes, 1996).

El análisis anterior confirma que no existe una única forma para el desarrollo de la DPO, destacándose que si bien es cierto que el diseño de modelos de DPO bajo la concepción de sistema permite integrar etapas y hacer verdaderamente productiva la administración, es necesario señalar que su diseño como sistema sigue siendo aún poco desarrollado. Herrera (2005).

En correspondencia con lo anteriormente referido, en cuanto a la necesidad de diseñar sistemas de DPO se cuenta con numerosos procedimientos (Ver anexo 8) que constituyen técnicas operatorias enunciadas como “recetas” para el trabajo y que, por lo tanto, no garantizan un adecuado proceso de cambio que, necesaria y conjuntamente, se produce en las organizaciones al intentar assimilarlos, máxime si se considera que los problemas administrativos tienen expresiones propias en cada organización, y que ellos influyen de forma relevante en la factibilidad de un modelo sobre otro.

Por ello es necesario el estudio y comparación de los modelos asociados a dicho enfoque y valorar cómo estos responden a las demandas establecidas por el medio organizacional (análisis macro), así como su adecuación a las características de las organizaciones pequeñas y medianas (análisis micro), Herrera (2005).

La DPO tiene principios básicos, los cuales se deben tener en cuenta para una mejor comprensión del sistema, y en su aplicación cuenta con beneficios para la empresa, para los jefes y para las personas que la aplican. Al analizar cada una de las vías y métodos para lograr una implementación exitosa de la DPO, planteada por los diferentes autores, se coincide con el criterio de Herrera (2005).

A pesar de una aplicación exitosa de un sistema de DPO es necesario tener en cuenta las limitaciones del mismo, para así lograr una mejor planeación e implementación de este sistema y cumplir la meta establecida que sería el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, resulta necesario garantizar en su instrumentación la visión estratégica del proceso, exigencia no solo para las organizaciones sino también para los trabajadores y directivos que aspiran a mejorar el rendimiento y la actuación, aspecto del que carecen varios de los procedimientos consultados y que constituye un elemento importante en los procesos de gestión del desempeño.

En lo que a necesidades personales de los miembros de las organizaciones se refiere, se manifiesta, por lo general, cierta tendencia a “tener poder”, ya sea sobre otros miembros de la entidad como sobre su propio trabajo.

La distribución del poder en la organización está asociada a diversas razones, entre las cuales pueden destacarse las siguientes: el nivel al cual se encuentran la información y los conocimientos para tomar la decisión; la necesidad de ofrecer respuestas rápidas ante determinadas situaciones y la posibilidad de influir en la motivación de los miembros de la entidad.

Particular importancia reviste a los efectos de esta investigación, la descentralización del poder a los miembros de las unidades organizativas de la Institución de Educación Superior, a fin de garantizar su participación en el proceso de gestión de su desempeño y como vía para lograr el compromiso.

El compromiso de los miembros con las acciones que se desarrollan en la organización está determinado por dos tipos de razones: las lógicas, dadas por la existencia de elementos que conducen a una decisión de comprometimiento con un curso de acción y las de tipo personal, referidas estas últimas al

significado que posee para el miembro de la organización, el curso de acción previsto, así como su correspondencia con el sistema de valores.

Lograr el compromiso, mediante la participación de persona que ocupa el cargo en la gestión de su desempeño, permite desarrollar procesos eficientes, eficaces y contributivos al desempeño organizacional, así como desarrollar competencias en el personal para buscar soluciones de manera continua.

En las concepciones de la gestión del desempeño en que se sustenta el estudio, la participación presupone:

- La posibilidad de influir sobre su propio trabajo.
- Intervenir en la definición de la visión, estrategia de la organización y de sus objetivos individuales.
- Retroalimentarse sobre el cumplimiento de la visión, las estrategias y cumplimiento de los objetivos individuales.
- Intervenir en la evaluación sistemática de su desempeño y definir las acciones de mejoramiento continua.
- Tener la posibilidad de implementar los cursos de acción propuestos.

La variedad de metodologías y enfoques sobre la mejora en los procesos de gestión es numerosa, según Sánchez Augier (2008), la cual concluye que todos los enfoques parten de la identificación de las deficiencias y en función de estas diseñar las acciones que conlleven a su eliminación progresiva.

En correspondencia con los enfoques en que se sustenta la tesis y la aceptación de que la mejora en el proceso constituye una condición para lograr el desempeño laboral superior, esta presupone:

- La identificación de las limitaciones u oportunidades no suficientemente aprovechadas.
- La propuesta de soluciones, actuando sobre las causas que las originan.
- Instrumentar soluciones con perspectiva sistémica, considerando el comportamiento, los conocimientos, las habilidades y actitudes, así como otros factores asociados al tener para poder desempeñarse.

El capital humano constituye un concepto que a través del tiempo ha sido tratado por varios autores con el objetivo de definir las habilidades, competencias y conocimiento del personal que integra la empresa y de esta manera verlo por separado de otros tipos de capitales como el financiero o el tecnológico. Hoy en día es muy importante que las entidades atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costos en el cambio de este.

De esta manera, el liderazgo de las organizaciones se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesaria para retener y maximizar el valor del capital humano Mora (2006).

El actual panorama de cambio conlleva la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos. Cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán relegadas a la máquina, y al factor humano se le va a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento (Davis y Taylor, 1972).

Esto implica un adecuado nivel de preparación por parte del trabajador que de acuerdo con Gil (1998) tiene varios niveles: autonomía responsable, compromiso e iniciativa, adaptabilidad y participación.

La formación ha sido definida conceptualmente por diversos autores. En el análisis de los conceptos si bien se incluye el de algunos autores, se coincide con el análisis de Casimiro (2007), quien después de realizar un estudio exhaustivo de un número significativo de autores, concluye planteando que:

- Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la *formación* e incluso a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa. Algunos resultan más generales, mientras que otros más específicos.
- Determinados especialistas como Sikula (1994), MAPESS (2005) y Gólcher (2006) asocian la *capacitación* con *formación* a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación con desarrollo a los directivos, visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su *contenido* resulta una limitación, ya que circunscribe los requerimientos de formación del

personal no directivo a un corto plazo, mientras que cada vez más se hace necesaria la preparación proactiva de este tipo de personal.

- Otros autores relacionan la *capacitación* como un proceso a corto plazo y el desarrollo como proceso encaminado solo a desarrollar habilidades, lo que atenta contra el desarrollo integral de los RR.HH. Otra situación ocurre según Rodríguez (1995), quien reconoce a la formación como proceso sistemático, pero reduce dicho proceso en una mejoría solo en relación con las características del empleado y los requisitos del empleo, por lo que se puede atribuir a que no se tiene en cuenta la relación de éste con los demás miembros de la organización y con los clientes externos.
- Se hace énfasis en la incidencia de la formación en lo relacionado con *las actitudes*, además de *los conocimientos y habilidades* (Buckley y Caple, 1991; Del Pozo Delgado, 1993; Siliceo, 1996; Fiol, 1999 y Vargas Zúñiga, 2007). Esto es positivo, ya que se corresponde con los enfoques de la gestión de competencias (Steib, 1997; Cuesta Santos, 2001; Zayas, 2001; entre otros), donde no se limita solo al nivel del saber y saber hacer, sino también del saber ser.
- En cuanto a la participación en la gestión del proceso algunos autores como Marrero Fornaris (2002), Alaya (2005), entre otros, aunque algunos no la emplean con protagonismo de los implicados, señalan la necesidad de su concepción e implementación. Esto constituye un aspecto a lograr para desarrollar empresas competentes y con enfoque de organizaciones que aprenden.
- Se destacan por sus enfoques integradores en cuanto a contenido (Buckley y Caple, 1991; Siliceo, 1996; FORMATUR, 2001 y Vargas Zúñiga, 2007).
- La necesidad de la gestión con carácter proactivo se señala como una condición para el avance hacia la excelencia de las organizaciones, por autores como García Dotor (1995); Besseyre (1989); Cuesta Santos (2000); Kandzior, (2001), entre otros.

Es necesario señalar que el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio sociocultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo; por lo tanto de aquí se desprende el concepto de desarrollo el cual consta de varias definiciones, pero la investigación se centra en la que plantea que es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica. (<http://www.definicion.org/desarrollo>; Casimiro, 2007),

El proceso de formación y desarrollo de capital humano involucra el aprendizaje, la adquisición de conocimiento, habilidades y capacidades por parte de los recursos humanos. Sánchez (2005). Al respecto se han definido procedimientos algunos de los cuales pueden verse en el anexo 11. Como puede observarse, en los procedimientos planteados existe cierta comunidad de criterios en cuanto a los pasos por su contenido, mientras las diferencias esenciales están en lo referido al nivel de detalle en la concepción de cada uno de ellos, el planteamiento del carácter estratégico y participativo de forma explícita; aspectos estos que constituyen una condición en el proceso de gestión del desempeño bajo las concepciones definidas en la presente investigación.

Para contribuir al estudio de la gestión del desempeño de los directivos, se desarrolló la presente investigación, dirigida esencialmente a la solución de problemas prácticos en esta área del conocimiento, que requieren de una base teórico-conceptual que los sustente y que a su vez pueda ser incorporada creativamente a los nuevos resultados.

En un primer momento de la investigación se sistematizaron los conceptos de gestión y de desempeño sobre la base del criterio de autores cubanos y extranjeros, y así como las definiciones establecidas en normas internacionales. Posteriormente se analizaron las conceptualizaciones sobre gestión del desempeño, a los efectos de identificar su esencia y los enfoques gerenciales en que se sustentan, y se establece una definición contextualizada a la educación superior y al sistema de gestión que se desarrolla.

A continuación, se valoran los diferentes modelos y procedimientos que en el plano metodológico han sido desarrollados, su estructura, composición y limitaciones para sus aplicaciones en las condiciones del objeto de estudio, y en particular en los marcos del enfoque de gestión por competencias, la dirección por objetivos, el enfoque estratégico y el participativo. Se realiza un análisis de cada uno de los enfoques, valorando modelos y técnicas y las potencialidades para su utilización en un proceso de gestión del desempeño, y se **integra** la gestión del desempeño a las filosofías gerenciales predominantes en la gestión universitaria cubana.

En un segundo momento de la investigación se realiza un análisis de las concepciones y procesos de la gestión de los recursos humanos en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y el tratamiento a los directivos en el contexto del sistema. El estudio se comienza a partir de la década de los noventa en que se inicia la aplicación en las universidades cubanas de modelos de Gestión de Recursos Humanos, y se incluye la propuesta de un procedimiento con enfoque a proceso para el diagnóstico y el desarrollo de estrategias de mejora.

En un tercer momento de la investigación resulta novedosa la propuesta con carácter sistémico que integra los enfoques predominantes en la gestión de directivos en universidades y los factores a gestionar en un contexto determinado y la elaboración de un procedimiento estructurado en etapas que abarcan desde la preparación, análisis de factores, estrategias de mejora y su implementación hasta la evaluación sobre la base de la filosofía del cuadro de mando integral aplicada a posiciones directivas.

CAPÍTULO 3: FORMACIÓN Y DESARROLLO DE DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

En la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, las necesidades de formación de los cuadros se determinan a partir de la eficiencia y calidad en el desempeño del trabajo, la ética, disciplina y exigencia con sus subordinados. Asimismo, se identifica los principales factores que influyen en la capacidad laboral, de organización y dirección de la universidad.

Se realiza un análisis sobre la información recolectada en la práctica cotidiana, los elementos que aportan el cumplimiento de los objetivos de trabajo enmarcados en las áreas de resultados claves y las direcciones del trabajo definidas por el Ministerio de Educación Superior, así como las acciones a través de los procesos sustantivos de la vida universitaria y la labor con los estudiantes, los profesores y trabajadores. Dicha información se obtuvo de las siguientes fuentes:

- Informe de visita integral del Comité Provincial PCC.
- Informes de cumplimiento de objetivos del año 2017-18 (febrero, 2019).
- Informes de balance del trabajo de cuadros y reservas presentado en la Comisión de Cuadros (diciembre 2018-19).
- Informe sobre los resultados docente-educativos del curso 2017-2018.
- Informe de seguimiento a los acuerdos del VIII Congreso de la FEU presentado al Consejo de Dirección Universitario (abril, 2017-18).
- Informe al CC del PCC sobre las problemáticas sociopolíticas enfrentadas por la universidad en el período de julio 2016-mayo 2017-18.
- Informe de Visita del CC del PCC (mayo 2017-18).
- Informe de visita del Comité Nacional de la UJC (mayo, 2017-18).
- Informe de Visita Integral de la FEU Nacional (mayo, 2017-18).
- Informe presentado al Comité PCC UCLV (junio, 2017-18).

- Sistema de intercambio con cuadros y reservas.
- Actas de reuniones de la Comisión de Cuadros.

Resultó esencial el estudio realizado en la Universidad en su fase de implementación del proceso de integración de la Educación Superior en Villa Clara (2015).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se realiza una breve descripción de la estructura actual de la UCLV aprobada en julio de 2017.

Plantilla de cuadros: 262

Plantilla de cuadros cubierta: 257, para un 98,09 %

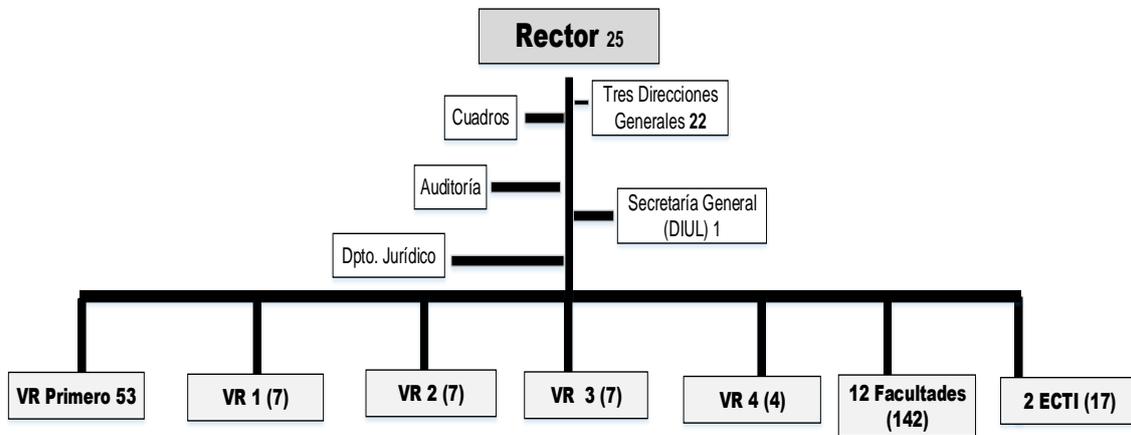
Cargos Decisorios: Tres (Rector, Director de IBP y CBQ), cubiertos los tres (100 %).

Directivos: 4 (rector, vicerrector primero, directores IBP y CBQ)

Ejecutivos: 253, de ellos:

- 4 vicerrectores
- 3 directores generales (uno sin cubrir)
- 1 secretario general
- 12 decanos
- 36 vicedecanos
- 12 directores CUM
- 97 jefes de departamento (cuatro sin cubrir)
- 38 directores
- 13 directores CE
- 20 segundos jefes de departamento.
- 22 subdirectores
- 24 secretarias facultad y CUM

ESTRUCTURA DE LA UCLV:



El proceso de diagnóstico se desarrolló de acuerdo con el objetivo general y específico del resultado, así como los objetivos de trabajo del Ministerio de Educación Superior y sus diferentes direcciones de trabajo. Se sustentó en los referentes teórico-metodológicos de la política y el trabajo con los cuadros, orientándose el análisis a la situación actual que presentan en cuanto a eficiencia y calidad en el desempeño del trabajo, ética, disciplina y exigencia, capacidad laboral, de organización y dirección, y los resultados en las actividades de preparación y comunicación con el personal que dirige.

En correspondencia con ello se eligieron los métodos y técnicas de análisis documental, entrevistas a cuadros de diferentes niveles organizativos, y observación indirecta, a partir de las dimensiones e indicadores determinados en la investigación según los objetivos planteados.

Análisis de documentos: se utilizó para la revisión de los documentos normativos.

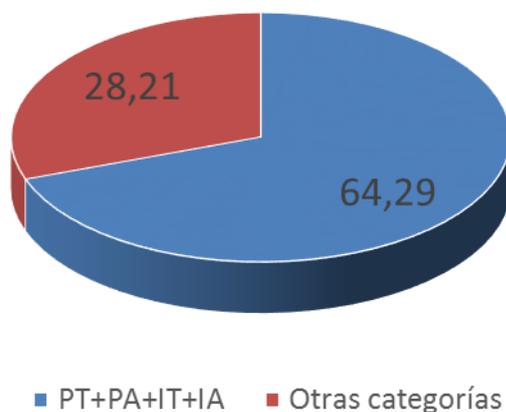
Observación: se aplicó a un grupo de cuadros durante el desarrollo de visitas de control a las áreas.

Entrevista: se realizó a una muestra de cuadros seleccionados sobre la base de los diferentes niveles de dirección, experiencia y estabilidad en el cargo.

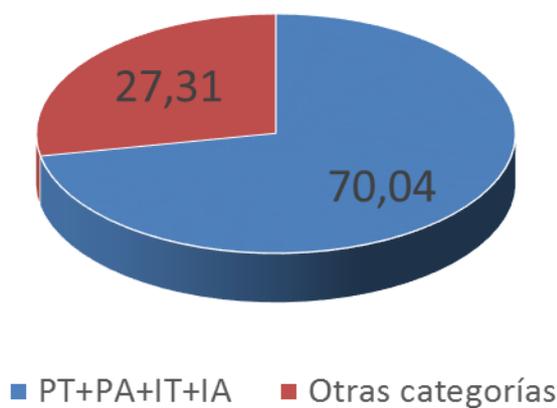
Un aspecto que merece una reflexión es la composición por categorías

docentes y científicas de quienes asumen la dirección:

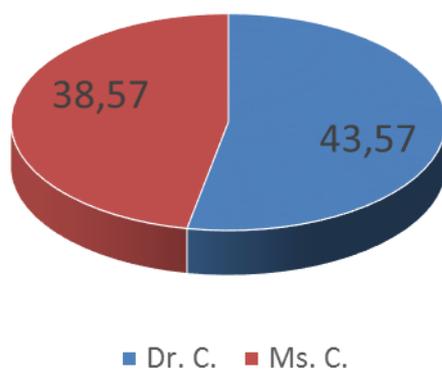
Composición por categoría docente (%)



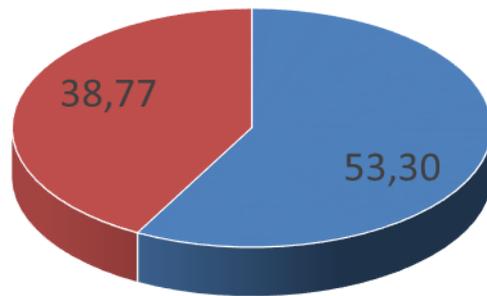
Composición por categoría docente y científica de los cuadros docentes (%)



Composición por categoría académica y grado científico de los cuadros (%)

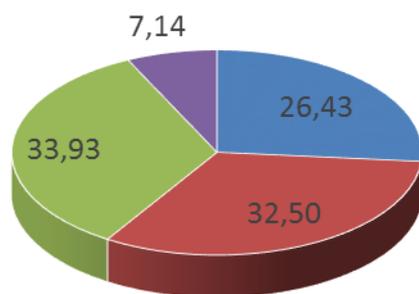


Composición por categoría académica y grado científico de los cuadros docentes (%)



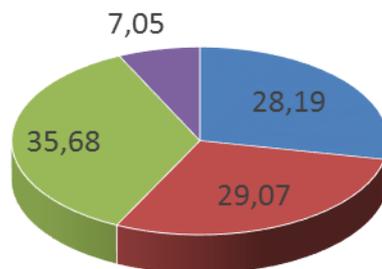
■ Dr. C. ■ Ms. C.

Composición de los cuadros por edades (%)



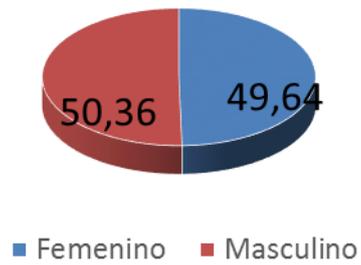
■ <41 ■ 41-50 ■ 51-60 ■ >60

Composición de los cuadros docentes por edades (%)

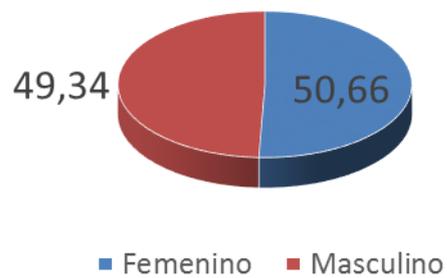


■ <41 ■ 41-50 ■ 51-60 ■ >60

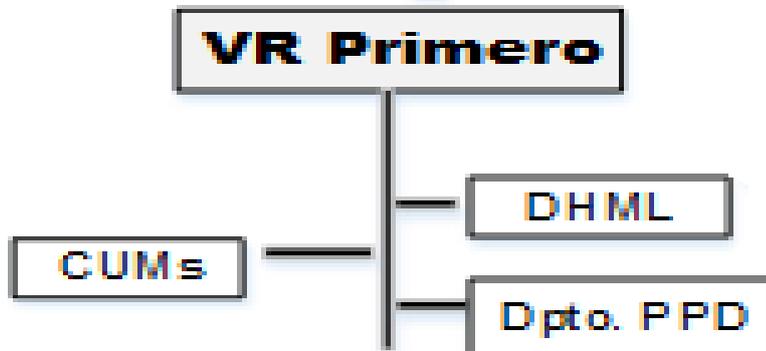
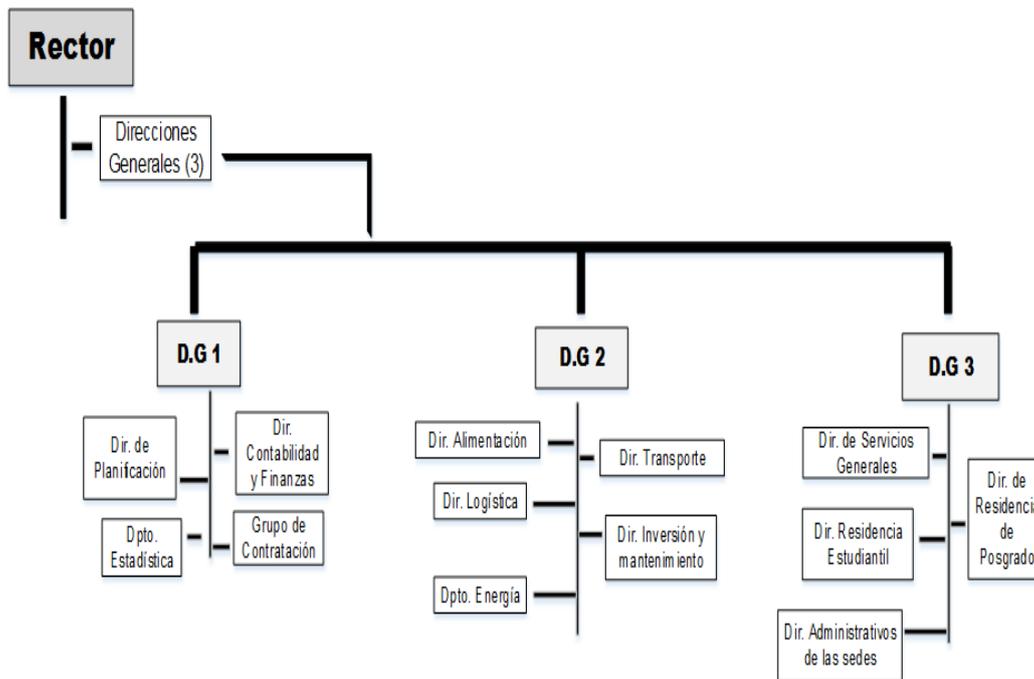
Composición por sexo de los cuadros (%)



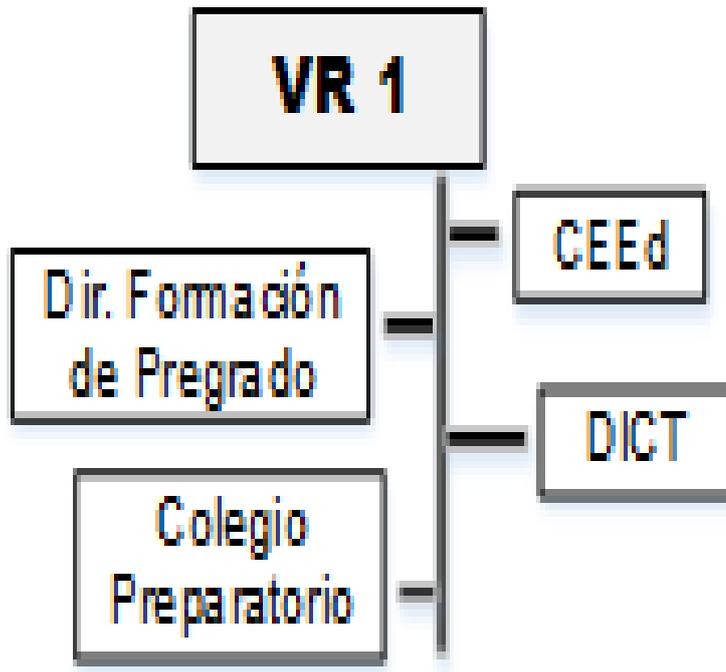
Composición por sexo de los cuadros docentes (%)



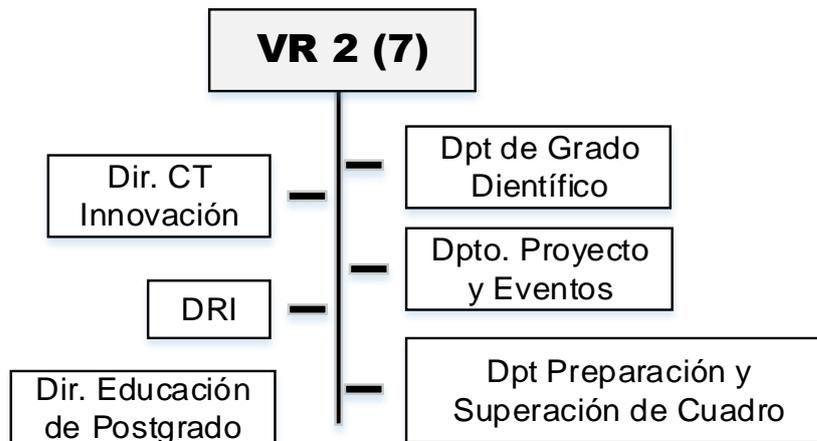
En la UCLV, según la estructura, los principales cuadros atienden diferentes procesos, en los cuales se han producido una serie de cambios evidentes como se evidencia a continuación:



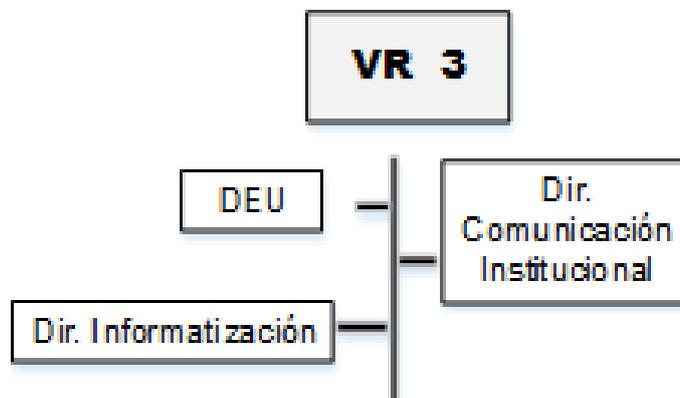
- Sustituye al Rector y le asiste a la dirección del centro (evitar la ausencia de ambos del centro). Es Nomenclatura del Ministro.
- Traza la estrategia maestra, contribuye al programa integral para la labor educativa, político-ideológica y el enfrentamiento a la subversión política e ideológica.
- Coordina Sedes.
- Convenios INDER y MINED.



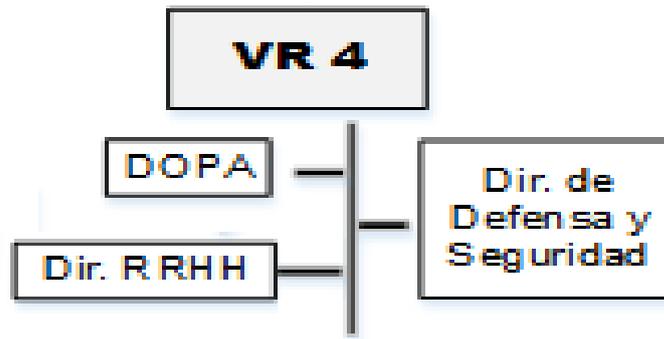
Formación de pregrado.



- Ciencia-tecnología e innovación.
- Formación del posgrado.
- Internacionalización.
- Relación con OACEs.
- Preparación y Superación de Cuadros.



- Informatización.
- Información y comunicación.
- Extensión Universitaria.



- Gestión institucional.
- Recursos Humanos.
- Defensa y Seguridad.
- Control interno.
- Archivo Central.
- Proceso de evaluación externa (Relaciones con JAN).

Estructura de las Facultades

Facultades	Carreras	Matrícula		Total de trabajadores	Docente	Cuadros
		Pregrado	Posgrado			
FCA	4	660	1 338	177	96	16
FQF	3	425	1 447	123	76	11
FIMI	3	910	745	120	86	11
FIE	4	912	1 486	99	67	9
FC	4	849	811	96	67	11
FCE	4	966	3 963	87	79	11
FH	4	326	875	100	85	11

FMFC	5	438	2 103	139	112	14
FCS	5	826	2 220	122	105	12
FCF	1	712	1 852	178	139	13
FEI	6	659	1 584	122	103	10
FEM	14	799	1 125	193	161	13

Estructura de los CUM

CUMs	Matrícula	Total de trabajadores				
		Pregrado	Plantilla	Cubierta	Docente	No docente
Caibarién	76	21	17	11	6	3
Camajuaní	23	24	20	13	7	3
Remedios	45	29	22	10	12	3
Placetas	70	26	21	8	13	3
Manicaragua	101	25	19	11	8	3
Ranchuelo	13	27	24	16	8	3
Encrucijada	35	21	21	10	11	3
Cifuentes	15	19	17	6	11	3
Santo Domingo	52	33	32	17	15	3
Sagua la Grande	257	47	46	27	19	3
Quemado	33	22	21	12	9	3
Corralillo	18	16	14	7	7	3

El análisis comparativo con igual etapa del año anterior muestra que la composición por categorías docentes y científicas, de quienes asumen la dirección, se comporta por debajo del mismo período evaluado en el año 2016, pues disminuye en un 4%. En cuanto a la composición los jóvenes y mujeres siendo la causa fundamental el incremento en cada facultad de un vicedecano

que atiende los procesos de Información y comunicación, Extensión Universitaria y Residencia estudiantil, lo cual evidencia la necesidad de un control más riguroso del proceso de formación de estos directivos.

Aspectos en los que se debe trabajar:

- Proyección de los cuadros del sistema.
- Planificación de los movimientos a realizar.
- Actualizar el capital humano.
- Identificar los candidatos con potencialidades para la cantera juvenil de la reserva: cualidades, preparación técnico-profesional, adecuada proyección política e ideológica, resultados laborales.
- Diagnóstico actualizado de la reserva de los cuadros.

A partir de la información recolectada es posible identificar las siguientes necesidades:

Preparación de los Cuadros en contenidos esenciales: político-ideológico, defensa nacional y civil, en administración-dirección, económico, uso de la información, jurídico y técnico profesional, lo que limita la capacidad laboral, de organización y dirección de la universidad.

No obstante, existen potencialidades en el estado actual de indicadores importantes de la política de cuadros.

Fortalezas:

- Ambiente político favorable. Compromiso de los cuadros con la tarea de dirección que desarrollan, espíritu de sacrificio y capacidad para asumir cambios.
- Rediseño y control sistemático de las acciones estratégicas para el desarrollo del trabajo de la política de cuadros en todos los niveles.
- El sistema de preparación y superación establecido vincula a más del 85 % de los cuadros y reservas con resultados alcanzados en las actividades.

- Resultados positivos en la evaluación de cuadros, alto nivel de satisfacción en los diferentes indicadores que se evalúan, superior al 97 %.
- Adecuado diseño y aplicación de medidas preventivas, de preparación, respuesta y recuperación para situaciones de desastres, que garantizan la protección de las instituciones, de los recursos y del medio ambiente.
- Desde la Dirección de Cuadros, se da seguimiento al estudio y análisis del Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno, por parte de los cuadros que se inician en las funciones de dirección; se controla su cumplimiento, a partir de la ejemplaridad de los cuadros, su desempeño y modos de actuación.

Debilidades:

- Escasa motivación de algunos cuadros por la investigación como vía de solución de los problemas. No ven la superación como una necesidad para su crecimiento y desempeño profesional.
- Los conocimientos y habilidades obtenidos en la superación no se ponen en función de su práctica y actuación como cuadros.
- En el trabajo con la reserva no se logra que todos los cuadros en su sistema de trabajo prioricen este indicador, en especial el proceso de focalización y selección que no alcanza toda la objetividad e intencionalidad que los momentos actuales exigen, así como la combinación de la preparación teórica con la práctica.
- No constituye una prioridad de algunos cuadros el trabajo con el potencial joven, lo que se evidencia en los indicadores de captación y promoción de los jóvenes menores de 40 años.
- Aún es insuficiente la interacción de los cuadros en las redes sociales.
- Se observan manifestaciones de indisciplina relacionadas con la entrega en tiempo y calidad de informaciones.

Todo lo anteriormente expuesto da un panorama de la situación actual y las dificultades en cuanto a las necesidades de formación de los directivos, que no se corresponde con el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social y de los objetivos aprobados en la Conferencia del PCC; o

sea, para lograr cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico con una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo, por lo se propone el Plan de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas para el año 2019 de la UCLV .

CONTENIDO	FORMAS	TEMATICA	PARTICIPANTE
Político - Ideológico	Conferencia	La cultura como expresión de la identidad nacional.	Cuadros y reservas
	Congreso	IX Congreso de la FEU.	Cuadros institucionales juveniles y reservas
	Taller	Complejidad del proceso de construcción socialista. El caso particular de Cuba. Desafíos actuales de la Construcción Socialista.	Cuadros y reservas
	Taller	Principales fortalezas y dificultades para enfrentar los retos del desarrollo socialista. Objetivo estratégico y principios del modelo.	Cuadros y reservas
	Conferencia	La comprensión sobre el socialismo y el ideal comunista un reto para la construcción del modelo económico socialista cubano.	Cuadros y reservas
	Taller	Proceso de Balance del XXI Congreso de la CTC. Convocatoria y balance sindical.	Cuadros y reservas
	Conferencia	El modelo económico cubano. Retos y Desafíos. Perspectivas de la inversión extranjera en Cuba.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Audiencia parlamentaria sobre El sistema político y electoral cubano.	Cuadros y reservas
	Taller	Izquierda y Derecha en el contexto latinoamericano actual.	Cuadros y reservas
	Conferencia	La subversión política en la Cuba actual.	Cuadros y reservas
	Taller	Papel de los valores en la formación actual.	Cuadros y reservas

	Curso Escuela. Provincial PCC	Diplomado de actualización política.	Cuadros designados
	Conferencia	El vínculo de la ciencia universitaria y su impacto en el desarrollo económico y social.	Cuadros y reservas
	Curso Escuela. Municipal PCC	El papel de la militancia en el cumplimiento de las misiones principales del partido en la actualidad.	Cuadros y reservas
		La subversión política e ideológica y las manifestaciones de corrupción, delito, ilegalidades e indisciplinas sociales.	Cuadros y reservas
	Autopreparación	Programa integral para la educación en valores, el trabajo educativo, político ideológico y el enfrentamiento a la subversión ideológica.	Cuadros y reservas
	Debates	Discursos del presidente del Consejo de Estado.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Política cultural en Cuba.	Cuadros y reservas
	Debates	Noticias de la prensa.	Cuadros y reservas
	Autosuperación	Mesas Redondas.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Ética de los Cuadros.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Tendencias y retos en las relaciones Cuba–Estados Unidos	Cuadros y reservas
	Taller	El desarrollo de la economía nacional. Significado y retos.	Cuadros y reservas
	Taller	Cuba y la lucha por la paz.	Cuadros y reservas
	Taller	Trabajo Político ideológico y trabajo educativo.	Cuadros y reservas
	Taller	La unidad como garantía y sostén de la nación.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Informatización de la sociedad y papel de las universidades en este escenario.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Desafíos del deporte en Cuba.	Cuadros y reservas

	Conferencia	Impacto de las transformaciones en la familia en Cuba.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Las transformaciones del sistema educativo cubano.	Cuadros y reservas
	Conferencia	La formación y expresión de los valores en la juventud cubana.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Escenarios y alternativas para la construcción del socialismo en Cuba.	Cuadros y reservas
	Taller	“Fidel entre nosotros”.	Cuadros y reservas
	Taller	Informatización de la sociedad y papel de las universidades en este escenario.	Cuadros y reservas
Preparación en Defensa Nacional y en Defensa Civil.	Conferencia	Sistema de Defensa Nacional.	Cuadros y reservas
	Entrenamiento	Ejercicio militar Meteoro 2019.	Cuadros y reservas
	Entrenamiento	Día Nacional de la Defensa.	Cuadros y reservas
	Curso	- Escuela provincial de preparación de la defensa.	Cuadros y reservas
		-Curso de actualización de preparación en Defensa Nacional.	Cuadros designados
	Curso	Tecnología de la información vinculada con la seguridad nacional.	Cuadros designados
	Curso	Especialidad en Seguridad y Defensa Nacional (CODEN).	Cuadros designados
	Conferencia	Cambios climáticos.	Cuadros y reservas
	Conferencia	La guerra no convencional.	Cuadros y reservas
Conferencia	La prospectiva estratégica como herramienta para la preparación de la defensa.	Cuadros designados	
	Taller	Cosmovisión Marxista Leninista.	Cuadros y reservas
	Taller	Educación Patriótico-Militar e internacionalista.	Cuadros y reservas

	Conferencia	Reunión de estudios militares.	Cuadros designados
Preparación en Administración-Dirección.	Conferencia	La gestión de procesos universitarios.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Actualización sobre manifestaciones clínicas producidas por virus.	Cuadros y reservas
Dirección	Taller	Manual de seguridad y salud del trabajo.	Cuadros y reservas
	Autopreparación	Estudio de los reglamentos docentes.	Cuadros y reservas
	Autopreparación	Estudio del reglamento de categorías docentes.	Cuadros y reservas
	Taller	Reuniones nacionales para cuadros del primer nivel.	Cuadros y reservas
	Autopreparación	Estudio de documentos rectores para la preparación para el cargo.	Cuadros y reservas
	Taller	Dirección y gestión de los procesos universitarios.	Cuadros designados
	Curso	Gestión del Talento Humano.	Cuadros y reservas
	Seminario	Herramientas de dirección para el trabajo con la cantera joven.	Cantera Joven UCLV
	Taller	Protocolo.	Cuadros y reservas
	Taller	Planificación y Control del Trabajo Docente- Metodológico.	Cuadros y reservas
	Taller	Evaluación de cuadros.	Cuadros y reservas
	Curso	Sistema Integrado de Gestión.	Cuadros y reservas
	Intercambio	Sistema de cuadros.	Cuadros y reservas
	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Acciones de preparación para el desempeño en el cargo.	Cuadros y reservas

Conferencia	Funcionamiento del observatorio tecnológico.	Cuadros y reservas
Conferencia	Sistema de relaciones interinstitucionales.	Cuadros y reservas
Taller	Sistema de planificación y evaluación del trabajo.	Cuadros y reservas
Diplomado	Gestión Universitaria para Jefes de Departamento.	Cuadros y reservas
Taller	Organización del trabajo del cuadro.	Cuadros y reservas
Seminario	Trabajo en equipo.	Cuadros y reservas
Seminario	Evaluación del desempeño.	Cuadros y reservas
Asesoría sustituciones	Toma de decisiones.	Cuadros y reservas
Entrenamiento	Solución de conflictos.	Cuadros y reservas
Taller	El cambio en la gestión universitaria: dimensiones y potencialidades.	Cuadros y reservas
Curso	Planeación estratégica.	Cuadros y reservas
Curso	Sistema de Gestión de la Calidad.	Cuadros y reservas
Curso	La dirección de los procesos sustantivos en la universidad.	Cuadros y reservas
Curso	Dirección y control estratégico en organizaciones de educación superior.	Cuadros y reservas
Diplomado	Administración Pública.	Cuadros designados
Diplomado	Dirección de Gestión Empresarial.	Cuadros designados

	Taller	Estilos de Redacción.	Cuadros y reservas
	Curso	Sistema de Control Interno.	Cuadros y reservas
	Cursos	Calidad de los servicios.	Cuadros y reservas
Económico	Taller	Preparación a la XIII Comprobación Nacional al Control Interno.	Cuadros designados
	Conferencia	Rasgos fundamentales de la actualización del modelo económico y social cubano.	Cuadros y reservas
	Taller	Planificación y control de presupuesto a nivel de facultades y Direcciones.	Cuadros y reservas
	Conferencia	El desarrollo de la economía nacional. Significados y retos.	Cuadros y reservas
	Conferencia	La atención a la actividad económica del centro. Vías de control.	Cuadros y reservas
	Autopreparación	Resolución sobre los resultados de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y su actualización para el período 2016-2021.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Necesidad de la paz para el desarrollo económico y sostenible del país.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Análisis del plan y presupuesto de la universidad para el 2019.	Cuadros y reservas
	Curso	Resultados de la actualización del modelo económico cubano.	Cuadros y reservas
Uso de la Información	Cursos	Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la virtualización y gestión de los procesos de dirección en las universidades.	Cuadros y reservas

	Curso	Plataformas interactivas.	Cuadros y reservas
	Taller	Actualización sobre el SIGENU de pregrado y posgrado.	Cuadros y reservas
	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Gestión de contenidos en redes sociales.	Cuadros y reservas
	Entrenamiento	Manejo de soft ware para la toma de decisiones.	Cuadros y reservas
Jurídico	Seminario	Seminarios de las Comisiones Disciplinarias.	Cuadros y reservas
	Seminario	Seminario de los OJLB.	Cuadros y reservas
	Seminario	Seminario de actualización de la Legislación laboral.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Conferencia Temática sobre Aplicación del Decreto Ley No. 249/2007 "Sobre Responsabilidad Material".	Cuadros y reservas
	Conferencia	La educación jurídica y la formación ciudadana de los estudiantes y profesores universitarios.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Actualización al Consejo de Dirección de Nuevas Normas Jurídicas. Estudio de caso.	Cuadros y reservas
	Seminario	Seminario sobre Medidas Disciplinarias y Contratación económica.	Cuadros y reservas
	Taller	Procedimiento disciplinario.	Cuadros y reservas
	Seminario	Normativas del ingreso a la Educación Superior para el curso 2016/2017.	Cuadros y reservas
	Seminario	Matrícula del nuevo curso escolar.	Cuadros y reservas
	Taller	Sobre la Resolución 271/2015 sobre sistema integral del control	Cuadros y reservas

		a secretaría y proceso de ingreso a la universidad.	
Preparación Técnica Profesional	Taller	Tendencias de la Educación Superior.	Cuadros y reservas
	Taller	Perfeccionamiento curricular.	Cuadros y reservas
	Taller	Sistema de evaluación de los estudiantes.	Cuadros designados
	Curso	La gestión integral del proceso inversionista en Cuba.	Cuadros designados
	Conferencia	Estrategia de desarrollo del territorio e implicación de la UCLV.	Cuadros y reservas
	Taller	Integración de los procesos de Ciencia e Innovación Tecnológica, Formación del Profesional, Postgrado y Extensión Universitaria.	Cuadros y reservas
	Conferencia	Gestión Empresarial de la Administración Pública.	Cuadros y reservas
	Conferencia Debate	Didáctica.	Cuadros y reservas
	Cursos	Idioma.	Cuadros y reservas
	Curso	Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología.	Cuadros y reservas
	Maestrías	Especialidad profesional.	Cuadros y reservas
	Doctorados.	Especialidad profesional.	Cuadros y reservas
	Postdoctorales	Especialidad profesional.	Cuadros y reservas
	Evento	11no Congreso Internacional de Educación Superior.	Cuadros designados
Evento	Evento de base universidad 2019. La Universidad en la agenda 2030 para el desarrollo	Cuadros designados	

		sostenible.	
	Simposio	XIII Simposio Internacional de Biotecnología Vegetal.	Cuadros designados
	Seminario	Seminario de temas avanzados en Informática para la gestión medioambiental.	Cuadros designados
	Seminario	Gestión de seguridad tecnológica y análisis de riesgo en procesos químicos.	Cuadros designados
	Seminario	Herramientas de dirección para el trabajo comunitario integrado	Cuadros designados
	Talleres	Implementación de la estrategia para la gestión local del Hábitat II a escala municipal.	Cuadros designados
	Entrenamiento	El desarrollo de habilidades pedagógico-profesionales.	Cuadros designados
	Entrenamiento	Consideraciones teórico-metodológicas del proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador.	Cuadros designados

CONCLUSIONES

1. La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, por su dinamismo, complejidad y misión social exige un desarrollo continuo, que garantice la continuidad del proceso revolucionario y poder enfrentar las transformaciones demandadas en la región central del país, lo cual constituye un cambio al implicar una nueva concepción en la dirección a partir de las necesidades de formación de los cuadros, directivos y reservas con vistas a alcanzar su idoneidad.
2. Las transformaciones han proporcionado una nueva visión en los procesos de selección, preparación y superación de los cuadros, y fundamentalmente en las reservas jóvenes, dirigidos a formar individuos capaces de lograr influencias en el ámbito de la dirección, con elevados conocimientos, y capaces de prever los acontecimientos, comunicar y convencer al colectivo para emprender los nuevos desafíos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, Elsa (2011). “La formación humana integral: Una aproximación entre las humanidades y la ciencia”. Disponible en <http://www.oei.es/salact/elsa1.htm>, visitado 11/11/2014.
- Aguilera García, Luis O. y otros (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*. La Habana: Editorial Félix Varela. ISBN 978-959-07-1927-1. p 161-192.
- Agut nieto, s. (2000). Análisis de Necesidades de Competencias en Gerentes de Organizaciones Turísticas: el Papel de la Formación. Disponible en <HTTP://WWW.TDX.CAT.TDX-0909103-1202209>. Consultado el 22/1/2009
- Alaya, s. (2005): La Administración de RR.HH en la Nueva Sociedad Empresarial. Disponible en: <HTTP://WWW.WIKILEARNING.COM/LAADMINISTRACIONDERRHHENLANUEVA SOCIEDADEMPRESARIAL-WKCCP-15947-14.HTM>. Consultado el 20/11/2008
- Besseyre, Ch. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid Ed. Deusto, 224 p.
- Buckley, R. y Caple, I. (1991): *La formación, teoría y práctica*. Madrid Ed. Díaz de Santos, p. 273.
- Buckley, R. y Caple, J (1991). *La formación, teoría y práctica*. Madrid Ed. Diaz de Santos, 273 p.
- Casimiro, L. Castellanos Castillo, J. y Pérez Yera, A. (2011) *Procedimiento para el diseño participativo de los planes de Formación de la Empresa Telecomunicaciones Angolanas*. Investigación terminada. Centro de Documentación de Información Científico-Técnica, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Correa, M. (2015). Módulo 7: Ingeniería de la Formación. PEEG, Edición 6, disponible en <http://elearning.esade.edu/course/view.php?id=7247>.

- Cuesta Santos, A. (2000). Learning Organization: la organización que aprende? Ponencia. Fórum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior 2000. ISPJAE. La Habana.
- Cuesta Santos, Armando (2010). *“Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”*. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Ed. “Félix Varela”. 405p. Cuesta-Santos, A. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. La Habana: Editorial Academia. 36
- Del Pozo Delgado, P. (1997). *Formación de formadores*. Madrid Ediciones Pirámide S.A.
- Durán Roa, E. R. (2013). "El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos." Consultado en noviembre de 2015, disponible en <http://www.eoi.es/blogs/madeon/>.
- Fiol, M. (1999). El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma europeo en Administración y Dirección de Empresas.
- García Dotor, M. D. (1995). Nuevo modelo de gestión estratégica de la formación en la empresa. 85-92 pp.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*. Madrid: McGraw - Hill. 307 p.
- Gólcher, I. (2006). Los 10 pecados de la capacitación. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm> [11/12/06](http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm). Consultado el 22/1/2009
- Herrera, K. (2005). Desarrollo de la Dirección por objetivos hacia un enfoque estratégico. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos21/direccion-por-objetivos/direccion-por-objetivos.shtml>. Consultado el 20/11/2008
- Kandzior, A. (2001). La aplicación del enfoque participativo de Trabajo en Grupos. Parte 1. GTZ/CONAF. Chile.
- Kaplan & Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Machado, J. A. (2009). Modelo y Procedimiento para la gestión del desempeño laboral de directivos de Centros de Investigación.

Estudio de caso. Tesis de Maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en las Instalaciones Hoteleras. Aplicación en Cadena Azul de la Región Oriental de Cuba. Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba
- Menguzzato y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
- Mentao Labao, T y Rodríguez Pulido (2013). Caso práctico de formación de directivos en contextos universitarios. Revista *Estrategia y Gestión Universitaria*. 1 (1).
- Ordoñez Ordoñez, M. (1995). *La nueva gestión de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000.
- Pineda Pilar, A. (2002). Gestión de la formación en las organizaciones.
Disponible en: <http://www.agapea.com/GESTION-DE-LA-FORMACION-EN-LAS-ORGANIZAC-n194222i.htm>. Consultado el 20/11/2008
- Rodríguez, J. (1995). La formación en la Gestión de Recursos Humanos. La experiencia en la IBM. Revista *Economía Industrial*. Europa 227. enero- febrero.
- Sikula, A. (1994). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos*. México: Editorial LIMUSA, 502 p.
- Siliceo, A. (1996). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Ed. LIMUSA S.A. Noriega Editores, 208 p.
- Sotolongo Sánchez, M. (2005). Procedimientos para la Auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubanas. Aplicación en Pequeñas y Medianas Instalaciones Turísticas Hoteleras. Tesis doctoral. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Spencer & Spencer. (2003). *La gestión de recursos humanos por competencias*. Editor Buenos Aires.
- Vargas Zúñiga, F. (2007). *La Gestión de Calidad en la Formación Profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones*. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/docref/doc2/ii.htm>. Consultado el 20/11/2008
- Zayas, P. (2001). *¿Cómo seleccionar el personal con competencias?* La Habana: Ed. Academia, 203 p.

DrC. María de los Ángeles Díaz Pacheco. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Graduada en 1988 de Licenciada en Educación. Especialidad Química en el ISP Félix Varela Morales y Doctora en Ciencias Pedagógicas en la UCP Félix Varela Morales, Máster en Ciencias de la Educación. Publica trabajos científicos, participa en eventos internacionales y obtiene resultados en proyecto de investigación. Es tutora de tesis de Doctorado, Maestría y Especialidad. Actualmente se desempeña como Profesora del Departamento de Formación Pedagógica General de la Facultad de Educación Infantil y Metodóloga de Cuadros de la Universidad.

DrC. José Ramón Castellanos Castillo. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Graduado de Ingeniería Industrial. Profesor Titular. Actualmente se desempeña como profesor del Centro de Estudio de Dirección Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas.

MSc. Julia Aleida Machado Marrero graduada en 1990 de Licenciada en Educación Primaria en el ISP Félix Varela Morales. Graduada de Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica en 2009. Ostenta la categoría docente de Asistente. Actualmente se desempeña como colaboradora del Centro de Estudio de Dirección Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Directora de Cuadros de la Universidad.

Leidys María Rodríguez Rodríguez, Licenciada en Educación Especialidad Física-Astronomía. Ostenta la categoría docente de Asistente. Maestría en Educación Superior Mención Docencia Universitaria. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Publicaciones en Pedagogía 2015,2017, ,Universidad 2012. Actualmente se desempeña como colaboradora del Centro de Estudio de Dirección Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Especialista de Cuadros de la Universidad

DrC. Juana Nancy Luis Fernández. Es graduada de Pedagogía Psicología en el ISP Enrique José Varona, Diplomada y Máster en Educación Avanzada, y Doctora en Ciencias Pedagógicas en la UCP Félix Varela Morales, posee la categoría docente de profesora Titular. Ha participado en eventos internacionales, y obtenido resultados en proyecto de investigación. Tutora de tesis de Doctorado y Maestría.

MSc. Laura García Pedraza. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas graduada en 2009 de Ingeniera en Mecanización de la Producción Agropecuaria en la Universidad Central de Las Villas. Graduada de Máster en Matemática Aplicada con mención en Enseñanza de la Matemática en 2014. Ostenta la categoría docente de Profesora Auxiliar. Actualmente se desempeña como colaboradora de la Facultad de Matemática Física y Computación, y profesora de la Dirección de Cuadros de la Universidad.