



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de la Estructura y plantilla  
del CUM de Cruces**

**Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial.**

**Por Autor: Noel Rodríguez Sosa**

**Tutor: MsC. Gladis E. Capote León  
Ing. María E. Hernández Mesa  
Msc. Dorcas Li Puello**

*Cienfuegos, 2010*

## AGRADECIMIENTOS

*A todas aquellas personas que de una forma u otra ayudaron a la realización de este trabajo.*

*A mis tutoras.*

*A mis compañeros de aula que estuvieron a mi lado durante el transcurso de la carrera.*

## DEDICATORIA

*A mi familia:*

*A mis padres esposa e hijos por su apoyo incondicional para lograr mis sueños.*

## **SINTESIS**

El presente trabajo se realiza en el Centro Universitario Municipal Cruces perteneciente a la Universidad de Cienfuegos; con el objetivo de proponer la estructura y plantilla del centro universitario Municipal de Cruces, para que obtenga mayores niveles de eficacia y eficiencia de sus procesos sustantivos.

En este trabajo se realizó una revisión bibliográfica donde se analizó entre otros aspectos los cambios estructurales que se han realizado en la Educación Superior, se realizó la caracterización y diagnóstico del municipio de Cruces y como resultado fundamental se obtienen las funciones de cada uno de los cargos que componen la plantilla del Centro Universitario Municipal de Cruces, utilizando para ello técnicas tales como observación, recopilación y análisis de datos y el método de expertos.

<b>INDICE</b>	<b>Pag.</b>
Introducción _____	6
Problema de investigación _____	8
Objetivo General _____	8
Objetivos específicos _____	9
Hipótesis de la Investigación _____	9
Capítulo I: Consideraciones teóricas _____	11
1.1. Cambios estructurales en la Educación Superior cubana _____	11
1.2. Estudios de estructuras y plantillas del MES _____	17
1.3. Diseño de la estructura organizacional _____	23
1.3.1. Planeación estratégica de recursos humanos _____	30
1.3.2. Análisis y descripción de puestos de trabajos. Conceptos y objetivos _____	34
Capítulo II: Diagnóstico sobre el estado actual de las estructuras y plantillas de cada organismo formador _____	38
2.1. Bases y condiciones para la creación de las Sedes universitarias municipales _____	38
2.2. Estructura y plantilla de cada uno de los organismos formadores _____	43
2.2.1. Caracterización del municipio de Cruces _____	43
2.2.2. Análisis de la estructura organizativa de la universalización de la enseñanza en el municipio _____	44
Capítulo III: Proyección de la estructura y la plantilla del CUM _____	54
3.1. Bases y condiciones de la nueva estructura del CUM (Cruces) _____	54
3.2. Proyección del organigrama del CUM _____	60
3.3. Diseño laboral de la estructura _____	66
3.3.1. Determinación de cargos en la estructura por áreas _____	66
3.3.2. Determinación de funciones por cargo _____	71
3.3.3. Cálculo de la plantilla necesaria por cargos _____	75
Conclusiones _____	82
Recomendaciones _____	84
Bibliografía _____	86
Anexos	

## Introducción

Vivir en el nuevo siglo y seguir desarrollándose con éxito, significa para la universidad actual, armonizar con su entorno, adelantarse al futuro y renovarse para ser viable y competente en una época de cambios acelerados a muchos niveles, que afectan a todos en mayor o menor grado. Los cambios que hoy transforman el panorama político, económico, social y tecnológico en el mundo repercuten en el campo educativo que se reajusta a estas nuevas condiciones.

La Revolución científico técnica además de significar un aumento sustancial en la calidad de los conocimientos, tiene mayor trascendencia en cuanto a la calidad de estos conocimientos como resultado de una mayor interacción entre distintas disciplinas científicas, el estudio multidisciplinario de los fenómenos, la integración entre disciplinas y el surgimiento de nuevas disciplinas científicas.

Resultaría paradójico y contradictorio que los profesionales de este milenio estuviesen capacitadas en las técnicas y alcance de la realidad virtual, desconocieron o fueran indiferentes a las circunstancias objetivas del mundo que los rodea y en el que se desenvuelven. Es importante tener en cuenta que todos los avances de la ciencia y la técnica que se vaticina para este siglo solo tendrán un valor real si son utilizadas en función del progreso humano.

Una evidencia de esto, en el sector productivo, son los cambios cada vez más frecuentes que se producen en los puestos de trabajo, que demandan en consecuencia la preparación de los trabajadores para los nuevos requerimientos. Así mismo al tiempo que aumenta el caudal de los conocimientos, se acortan los ciclos tecnológicos. Esta aceleración conlleva a la necesidad de prepararse para rápidos tránsitos entre la teoría y la práctica, lo que conduce a una mayor necesidad de formación profesional continua. Esta tendencia va delineando nuevos rasgos de educación moderna que se va caracterizando por la no existencia de una etapa para estudiar y otra para actuar, si no que estas forman parte de un proceso existencial del ser humano (Escotet, 1991).

Le corresponde a la universidad la difícil misión de interpretar con objetividad esas aspiraciones y alcance de las mismas, lo que es determinante para cumplir exitosamente la encomienda de la sociedad, teniendo en cuenta nuestros contextos y el compromiso con la realidad histórica.

Se pretende que la universidad sea el espacio donde aprendan a: ser, pensar, hacer, obrar, cuidar, emprender, aprender y seguir aprendiendo, teniendo en cuenta que se pretende lograr un profesional que, con un conocimiento riguroso de los fundamentos científicos de su carrera, sea capaz de adaptarse a las transformaciones aceleradas de la sociedad y de las ocupaciones laborales; un profesional formado para el cambio permanente. (Arizmendi, 1994 y Restrepo, 1994).

Antecedentes de la investigación:

La Universalización de la educación superior debe entenderse como un proceso iniciado con el triunfo de la Revolución. Tiene como premisa la campaña nacional de alfabetización –masivo proceso que involucró a miles de jóvenes en la noble tarea de enseñar a leer y escribir– y avanza y se fortalece gradualmente desde la Reforma Universitaria de 1962 hasta nuestros días.

Universalizar el conocimiento significa crear facilidades sin límites para el estudio de todos los individuos, durante toda la vida, propiciándose el disfrute personal y la utilización culta del tiempo libre.

En consecuencia, la educación superior cubana ha transitado por una senda que poco a poco va caracterizando su universalidad. El modelo que hoy se desarrolla en todo el país y que lleva el nombre de “La Universalización de la Universidad”, es la expresión de haber arribado a tan alta cualidad.

En la actualidad tiene lugar una nueva etapa en la universalización, cualitativamente superior, caracterizada por un franco proceso de despliegue que incluye hoy sedes y aulas universitarias en todos los municipios del país.

El objetivo supremo ha de ser el pleno acceso a los estudios superiores de todos los ciudadanos que tengan el nivel requerido y así lo deseen. En correspondencia con los conceptos actuales de equidad y justicia social forjados por la sociedad cubana en los últimos años, esta nueva universidad se estructura sobre la base de nuevas ideas, entre las cuales se significan, por su importancia, las siguientes: asegurar una real igualdad de oportunidades y posibilidades, salir de los muros universitarios, llevando la educación superior a los lugares donde laboran o residen los estudiantes, poner en función de la nueva universidad todos los

recursos humanos y materiales disponibles en el territorio y avanzar hacia el pleno acceso igualando de abajo hacia arriba; comenzando por los más necesitados.

En un país pequeño como Cuba, con unos 11 millones de habitantes, y una división político-administrativa constituida por 14 provincias y 169 municipios, esa nueva universidad se concreta ya en: sedes centrales en todas las provincias con sedes universitarias municipales en cada uno de los municipios y otras sedes municipales en localidades fuera de las cabeceras municipales; algunas de ellas en bateyes azucareros.

En este orden, a los efectos de obtener altos niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus procesos, tanto sustantivos como de apoyo, el MES deberá prestar atención a la organización de los centros encargados de garantizar las ventajas de la universalización de la enseñanza superior.

En este sentido, es necesario que en cada etapa de la evolución de este proceso, se establezcan las estructuras y plantillas adecuadas a las condiciones que tales etapas imponen a la organización del sistema.

Las actuales estructuras de las SUM obedecen a políticas y condiciones completamente diferentes a las actuales. Han desaparecido carreras en esta modalidad de enseñanza, se han universalizado nuevas carreras, los niveles de matriculas se han reducido en otras y las políticas de ingreso experimentan transformaciones con relación a años anteriores.

Todos estos cambios provocan que las estructuras y plantillas diseñadas y aprobadas hace apenas 8 años hayan dejado de corresponderse con los factores que las condicionan de forma natural y directa.

En este sentido se formula el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo diseñar las estructuras y plantillas del centro universitario del municipio de Cruces (CUM), para obtener niveles de eficacia y eficiencia de sus procesos sustantivos acorde con los estándares exigidos por el país, en los próximos años?.

**Objetivo general de la investigación**: Diseñar la estructura y plantilla del Centro Universitario del municipio de Cruces, que obtenga los mayores niveles de eficacia y eficiencia de sus procesos sustantivos.

### **Objetivos específicos de la investigación:**

- Realizar una investigación sobre el estado del arte en la temática de la universalización de la educación superior en los últimos años y las estructuras y plantillas en esta actividad.
- Diagnosticar el objeto de investigación para detectar su estado actual y determinar la brecha para la mejora de la estructura.
- Proyectar la estructura y plantilla mas que genere mejores niveles de eficacia y eficiencias.

**Hipótesis de investigación:** La proyección y evaluación de la estructura y plantilla para el CUM de Cruces, permitirá obtener en los próximos años favorables niveles de eficacia y eficiencia en sus procesos sustantivos.

### **Variables de la hipótesis:**

**Variable independiente:** Proyección de la estructura y plantilla del CUM.

**Variables dependientes:** Eficacia y eficiencia y de los procesos sustantivos.

### **Conceptualización de las variables:**

**Proyección de la estructura y plantilla del CUM:** Debe considerarse como la proyección del sistema administrativo y sus relaciones funcionales y de línea que regirá en los próximos años en el CUM.

**Eficiencia de los procesos:** en esta investigación de considerará la racionalidad en el uso de los recursos laborales, que provoque la estructura diseñada.

**Eficacia de los procesos:** Se refiere al alcance de los objetivos o resultados, en dichos procesos.

### **Operacionalización de las variables:**

**Proyección de la estructura y plantilla del CUM:** El estudio de esta variable se considera concluido cuando se proyecte el organigrama del CUM, se determinen las funciones de todas las áreas del organigrama, se formule su sistema de relaciones entre ellas, se determine la plantilla de cargos y de trabajadores y se describan los cargos claves de la estructura.

**Eficacia de los procesos:** Se medirá a partir del análisis del sistema de indicadores del MES para el proceso de estructuras y plantillas.

**Eficiencia de los procesos:** Se medirá a partir de análisis de los costos de salarios.

Tipo de investigación

De tipo explicativa ya que se realiza desde un contexto específico y se pretende participar en el diseño de las estructuras y plantillas del CUM para obtener niveles de eficacia y eficiencia de sus procesos sustantivos que se realiza de ella.

El presente Trabajo Diploma estará estructurado de la siguiente forma:

Capítulo 1: La universalización de la educación superior en los últimos años, estructuras y plantillas. (Marco teórico).

Sobre la base de una amplia búsqueda de bibliografía actualizada se abordarán los aspectos generales sobre la temática la universalización de la educación superior y las estructuras y plantillas que se han establecido en esta actividad.

Capítulo 2: Diagnóstico sobre el estado actual de las estructuras y plantillas de cada organismo formador.

Se realizará el de diagnóstico del estado actual de las estructuras y plantillas, para determinar la brecha existente y establecer la mejora de la estructura.

Capítulo 3: Proyección de estructuras y plantillas en función de la eficacia y eficiencia de los procesos sustantivos en la universalización.

En el se realizará una proyección de las estructuras y plantillas que generen mejores niveles de eficacia y eficiencia.

Para el desarrollo del trabajo se utilizarán los métodos: Análisis de documentos, analítico sintético, así como también el método histórico- lógico.

## CAPITULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS.

### 1.1 CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANA.

Los orígenes de la educación superior cubana se remontan al año 1728, cuando se crea la Real y Pontificia Universidad de La Habana. A partir de ese año, sólo en ese centro se ofrecían estudios superiores, hasta que 219 años después, en el año 1947, es fundada la segunda universidad cubana, la Universidad de Oriente, en la Ciudad de Santiago de Cuba. Cinco años más tarde, en la ciudad de Santa Clara, surge la Universidad Central de Las Villas.

En ese marco académico tiene lugar, en el año 1959, el triunfo de la Revolución en Cuba, punto de partida para profundas transformaciones educativas en todo el país, no sólo en la educación superior, sino también en los restantes niveles de enseñanza.

La Revolución cubana hereda una universidad elitista, a la que sólo tenían acceso las capas más pudientes de la sociedad, además de estar llena de viejos y arcaicos conceptos académicos que hacían la enseñanza enciclopédica, repetitiva, carente de base experimental y sobre todo, ajena a las reales necesidades del desarrollo económico y social de nuestro país.

A partir de un enfoque de la educación como un derecho fundamental de todos los ciudadanos. Se comienza a hacer realidad entonces, la conocida frase del apóstol José Martí: **“Al venir a la tierra todo hombre tiene derecho a que se le eduque, y después en pago contribuir a la educación de los demás”**.

Desde ese momento, en Cuba, se van produciendo sucesivas transformaciones, dirigidas a lograr, entre sus objetivos fundamentales, un mayor acceso a los estudios superiores; un enfoque más científico de la enseñanza y una diversificación de las carreras que respondiera mejor a las demandas económicas y sociales del país.

Se amplía la red de centros de educación superior, que se extiende a todas las provincias y se crea, en 1976, el Ministerio de Educación Superior (MES), con el objetivo de dirigir la política educacional en ese nivel de enseñanza.

En Cuba se han aplicado varias generaciones diferentes de planes de estudio, cada uno de ellos en respuesta al momento en que fueron implantados, como consecuencia de lo cual la

educación superior cubana ha ido madurando gradualmente un conjunto de conceptos generales, principios e ideas rectoras, comunes al quehacer de todas las universidades y fruto del trabajo de los profesores, las que caracterizan esencialmente, la actividad académica de la universidad cubana actual y conforman con claridad lo que, sin lugar a dudas, es posible denominar la Escuela Cubana de Educación.

Las instituciones de educación superior en Cuba, si bien están dirigidas metodológicamente por el MES, están directamente subordinadas a diferentes organismos y organizaciones estatales. Así por ejemplo, la red de universidades de ciencias de la salud se subordina al Ministerio de Salud Pública, quien tiene la responsabilidad estatal de su financiamiento y dirige los procesos sustantivos desarrollados en ella. Esas universidades forman los profesionales de todo el sistema de carreras y especialidades de nivel superior del perfil de salud. De igual modo, hay una amplia red de universidades pedagógicas, cuya dirección corresponde al Ministerio de Educación. Existen, por tanto, dos ministerios que tienen que ver con la educación: este último -responsabilizado con formar los profesores y maestros para todo el sistema de educación inicial, general, media y especial- y el de educación superior. De similar forma, otros diez ministerios, instituciones y organizaciones para un total de doce, tienen adscritos centros de educación superior, conformando una compleja red, integrada bajo la conducción del MES para sus propósitos más generales.

Según esa dialéctica, la estructura actualmente adoptada se basa en que las universidades formadoras de profesionales para una rama específica de la sociedad –como ocurre con los dos ejemplos anteriormente mencionados – se subordinan a los ministerios rectores de esa actividad; en cambio aquellas cuya misión es formar profesionales para ubicarlos laboralmente en diferentes ministerios, instituciones y/o organizaciones, es al MES a quien corresponde su dirección. Así, en las universidades directamente adscritas al MES –17 de las 65 que existen – se forman los profesionales de las ramas de las ciencias técnicas, agropecuarias, naturales, sociales, humanísticas y económicas.

Durante casi cinco décadas las políticas de la educación superior cubana se han regido por un conjunto de ideas esenciales. Algunas de ellas también son fundamento de tesis educativas de países de la región y de otros continentes. El Ministro de Educación Superior en la Conferencia Inaugural del 7mo Congreso Internacional Universidad 2010 expresó con claridad algunas de ellas, las cuales citamos textualmente:

- Cuba defiende y desarrolla una educación superior universalizada. Ratificamos que el proceso de apropiación social del conocimiento requiere del acceso universal a la educación, incluida la educación superior por cuanto ello contribuye a la democratización del conocimiento. En este sentido, las ideas, el pensamiento y el liderazgo del guía de la Revolución Cubana, Comandante en jefe Fidel Castro Ruz, han sido esenciales para que por más de medio siglo hayamos encaminado nuestros esfuerzos en aproximarnos cada vez más a esta aspiración.
- Al abordar el ideal de mayor inclusividad, que encuentra su realización en la ampliación del acceso, retención y culminación de estudios, compartimos plenamente la consideración de que ello tiene que ir aparejado de mayor aseguramiento de la calidad de los procesos de formación y, como parte de esto, de la atención permanente que permita el apoyo necesario y oportuno al estudiante. En cuanto a las agendas de formación, investigación y extensión de las universidades, partimos de que tienen que estar diseñadas en vínculo directo con las necesidades sociales del desarrollo nacional y local. A este propósito contribuyen también la observación y el análisis de la experiencia internacional. Consecuentemente, la formación de profesionales debe relacionarse estrechamente con el mundo del trabajo y la vida social.
- Sustentamos el enfoque de que la multidisciplinariedad debe primar en las universidades, sobre la base de la necesaria interdependencia y unidad de todos los campos del conocimiento humano. Hoy no se concibe la formación de un profesional con una mentalidad estrecha, ceñido a su rama específica, que no pueda hacer una valoración integral del impacto de la innovación científica o tecnológica que propone o ejecuta, puesto que la valoración integral demanda una conciliación del impacto socioeconómico, cultural y ambiental. Solamente así, integrando los diversos tipos de saberes, se pueden dar adecuadas respuestas a las necesidades de la sociedad y del mundo del trabajo.
- Propugnamos el principio de que la educación superior tiene una ineludible responsabilidad en la formación de profesores y maestros para todo el sistema educativo, así como en la consolidación de la investigación pedagógica y el desarrollo de contenidos educativos. Ello se vincula directamente con el ideal de educación de alta calidad para todos a lo largo de toda la vida. Con este fin se requiere personal calificado en docencia e investigación.
- Creemos firmemente que la cooperación internacional y la práctica de un internacionalismo solidario en la educación superior es de una necesidad creciente, que se expresa fundamentalmente en el despliegue de acciones que permitan compartir

avances y proyectos y que faciliten, entre otros aspectos, encontrar soluciones comunes para fortalecer la circulación de conocimientos.

La universalización de la educación superior, como parte consustancial del proceso de universalización de los conocimientos, se ha desarrollado en Cuba durante todos estos años y constituye la extensión de la universidad y de sus procesos sustantivos a toda la sociedad a través de su presencia en los territorios, permitiendo alcanzar mayores niveles de equidad y de justicia social en la elevación del nivel cultural integral de los ciudadanos.

Sus primeros antecedentes fueron la campaña de alfabetización y la Reforma Universitaria. En la propia década de los años 60 se estableció la enseñanza universitaria gratuita y la creación de un sistema de becas que amplió las posibilidades de estudios universitarios a estudiantes de sectores humildes de la población de todas las provincias del país y permitió establecer los nuevos compromisos contraídos por la enseñanza superior con la sociedad.

En este período se desarrollaron cursos de nivelación para decenas de miles de ciudadanos que no se habían podido formar como bachilleres, con el objetivo de prepararlos para su ingreso a las universidades.

Con el comienzo de los cursos para trabajadores, a principios de la década del 70, se produce un proceso de transformación dirigido a incrementar nuevamente el acceso a la educación superior y con ello el inicio masivo de estudios superiores a trabajadores con duodécimo grado vencido.

En el curso 1976-77 existía al menos una institución de educación superior en diez de las catorce provincias del país, con énfasis especial en las universidades médicas y pedagógicas. En este período se crean las primeras unidades docentes en diferentes entidades laborales, para propiciar mayor integración entre la docencia, la producción y la investigación y se establecen filiales y sedes universitarias. Es precisamente en esta década, en el mes de julio de 1976, cuando se crea el Ministerio de Educación Superior y se multiplica la red de centros del país. Estos cambios dieron un decisivo impulso a los estudios universitarios y al proceso de universalización, que demandó miles de docentes para dar respuesta al incremento de matrícula en todo el país.

A finales de 1979 se inicia la educación a distancia, cuyo único requisito de matrícula es tener nivel medio superior vencido, con lo cual se amplían más las fuentes y vías de acceso a los estudios universitarios.

En la primera mitad de la década del 90 se aprecia una reducción gradual de la matrícula de pregrado, como consecuencia del Período Especial. Las restricciones económicas severas como consecuencia del derrumbe del campo socialista, unido a los efectos del más brutal y largo bloqueo económico y comercial impuesto a un país en toda la historia de la humanidad, obligaron a ese redimensionamiento. No obstante, debido al gigantesco esfuerzo por sobrevivir a esa dura etapa y continuar avanzando, no se cerró ninguna universidad, continuaron impartándose todas las carreras y ningún profesor fue separado de su cátedra.

En septiembre del año 2000, como parte de la batalla del pueblo cubano por alcanzar niveles superiores en su cultura general integral, la educación superior cubana fue convocada a participar en dos nuevos e importantes programas: la formación de maestros primarios y de trabajadores sociales. Esos programas, los primeros de todos los que sucesivamente han involucrado a la educación superior a partir de esa fecha, constituyeron el inicio de nuevas y profundas transformaciones, en el camino de poder garantizar el más amplio acceso de todos los ciudadanos a la educación superior, cultivando su inteligencia y multiplicando gradualmente sus conocimientos, objetivo supremo de esta nueva etapa.

El siguiente año 2001, a propósito de un debate acerca de la marcha de esos programas y el papel que las universidades venían desempeñando en ellos, la educación superior fue nuevamente convocada, en esta ocasión para garantizar la continuidad de estudios de los jóvenes incorporados a dichos programas, primero en las provincias Ciudad de La Habana y Matanzas y luego en todo el país.

En la actualidad tiene lugar una nueva etapa en la universalización, cualitativamente superior, que redimensiona y amplía la misión de la universidad. Se caracteriza por un franco proceso de cambio que transforma las viejas concepciones y a la vez incorpora todo lo ya alcanzado, dando lugar al surgimiento de una nueva universidad, más acorde con los requerimientos de la sociedad.

Esta nueva etapa incluye no sólo las instalaciones universitarias tradicionales, sino también la incorporación de nuevas sedes, aulas universitarias, policlínicos, consultorios médicos y

microuniversidades pedagógicas, en todos los municipios del país. Esto ha permitido un acelerado incremento de los estudios universitarios y, con ello, la multiplicación de los conocimientos de todo el pueblo. Este desafío representa la más importante oportunidad para el desarrollo de la universidad cubana en toda la historia.

Después de transcurridos nueve años desde aquellos inicios, estos cambios se materializan ya en la existencia de sedes universitarias en todos los municipios, donde decenas de miles de jóvenes estudiantes cursan estudios en cerca de medio centenar de carreras diferentes, las cuales abarcan prácticamente todas las ramas de las ciencias que se estudian en Cuba.

Hoy es normal en Cuba, en un municipio, que su fiscal, el director de un hospital, la directora de la biblioteca municipal, los ingenieros de las fábricas, los directores de grandes complejos industriales, el médico de la comunidad, el auditor de una empresa y de igual modo, la mayor parte de los profesionales residentes allí, formen parte integrante de ese gran ejército de profesores universitarios, el cual puede llegar a ser tan grande como se necesite, porque la obra educacional forjada en estos años ha permitido contar con un número de profesionales suficiente para asegurar el éxito de este programa.

Persuadidos de la viabilidad de esas ideas y concepciones se diseñó un modelo pedagógico, hoy probado y validado; cuya principal cualidad ha sido permitir asumir, con la flexibilidad requerida, la incorporación de fuentes de ingreso con diferentes regímenes de estudio y trabajo.

Se avanza hacia una integración entre la nueva universidad, el gobierno y las diferentes organizaciones y organismos del territorio, necesidad imperiosa para el exitoso desarrollo de la universalización. Particular importancia ha tenido para el desarrollo de este programa la creación de 13 nuevas facultades de humanidades, en universidades donde prácticamente no existían esas carreras.

En la continuidad de estudios de los jóvenes maestros y profesores se ha extendido el concepto de microuniversidad, que caracteriza a cada una de las escuelas donde son ubicados para trabajar, recibiendo conocimientos teóricos y prácticos de modo sistemático, guiados por un tutor, lo cual se ha generalizado para todos los docentes en formación.

La formación de profesionales de la salud se extiende a la red completa de instituciones existentes, incluyendo los policlínicos, donde se inician los estudios de medicina y los

consultorios del médico de la familia, en los cuales prestan servicios de asistencia a la comunidad los estudiantes del último año de esa carrera.

En poco tiempo se habilitaron las plazas necesarias para los egresados del Curso de Superación Integral para Jóvenes, uno de los programas de mayor trascendencia, humanismo e impacto social por su contenido de equidad y justicia social, pues incorpora al estudio a jóvenes que no habían tenido la oportunidad de cursar estudios superiores y a la vez se encontraban desempleados. Estos jóvenes, en cifras de varias decenas de miles, ingresan a cursar estudios superiores en sus propios municipios de residencia a partir del curso 2003-2004; revelando con ello nuevas posibilidades en los municipios para ampliar el acceso y poniendo a prueba la capacidad de respuesta de la educación superior ante estas demandas de la sociedad.

Lo alcanzado hasta hoy permite afirmar que esta nueva etapa de la universalización ha constituido un reto y una extraordinaria oportunidad para estudiantes, profesores y trabajadores en general, en cuanto a su incorporación activa a estos programas. La dimensión de la respuesta brindada tiene un alcance inédito en la educación superior, no imaginado varios años atrás; y ha producido, además, importantes y profundas transformaciones al interior de la comunidad universitaria.

Como consecuencia de todo esto, tiene lugar un redimensionamiento de la vida social y cultural de los municipios. Su impacto hay que verlo tanto en el plano social general, como a nivel individual y familiar, por cuanto abre nuevas perspectivas al desarrollo ciudadano y a la vez, crea las condiciones para la transformación de la vida social y material de cada territorio

Como parte de este impacto, la universalización permite que el municipio pueda desarrollar la gestión de recursos humanos altamente calificados, dirigiendo la formación hacia aquellas carreras más demandadas por el desarrollo económico y social local.

Hoy se vislumbra un mejor futuro de la Educación Superior en Cuba lo que permite afirmar: **“Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán ser destruidas”**. (Castro Ruz, Fidel, 2004).

## **1.2 Estudios de estructuras y plantillas del MES**

Desde la creación del Ministerio de Educación Superior, se ha venido alertando y tomando medidas a favor de lograr la máxima racionalidad de las estructuras y plantillas de las entidades adscriptas. La justa crítica hecha públicamente por el Comandante en Jefe en la clausura del tercer congreso de la FEU contribuyó a que nuestros cuadros adquirieran conciencia de la necesidad de racionalizar las mismas.

Consecuentemente se han desarrollado 3 procesos de perfeccionamiento de estructuras y plantillas, el I perfeccionamiento en 1988, el II perfeccionamiento en los años 1989-1993 y el III perfeccionamiento en el año 1996.

Como resultado del Primer perfeccionamiento de Estructuras y Plantillas, se establecieron orientaciones generales y 4 indicadores para desarrollar dicho proceso en los CES. Estos indicadores son.

$I_t \text{ min} = \text{Matrícula Total} / \text{Total de Trabajadores} = 4.1$  (índice Trabajadores)

$I_p \text{ min} = \text{Matrícula Total} / \text{Total de Profesores Categoría Docente Principal} = 13.7$  (índice de profesores)

$I_d \text{ máx.} = (\text{Dirigentes} / \text{Total de Trabajadores}) \times 100 = 8\%$  (índice dirigentes)

$I_a \text{ máx.} = (\text{Administrativo} / \text{Total de Trabajadores}) \times 100 = 10\%$  (índice administrativo)

Como resultado de este proceso se logró una disminución efectiva, en el conjunto de todos los CES, en cuanto a plantilla se refiere, de 2.3% y el compromiso oficialmente establecido de reducir un 8.4% adicional al declararse 1846 plazas en la plantilla en exceso para un total de 10.7%

Con respecto a la estructura se obtuvo una reducción de 500 cargos de dirección.

Si bien los resultados no fueron despreciables porque se logró un decrecimiento de la plantilla, al final del proceso quedó la convicción de que lo alcanzado era pálido en comparación con lo que se debe y puede alcanzar.

Por esta razón, aunque se logró detener el crecimiento de las plantillas en el MES, se concibió desarrollar una experiencia en materia de organización del trabajo en 4 CES: UCLV, ISTC, ISAICC y UC, con la finalidad de contribuir a la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos en la educación superior.

A partir de la experiencia en estos 4 CES se propuso, teniendo en cuenta la situación que presentaban estos en cuanto al descenso sostenido de la matrícula, lo que provocó el deterioro

de los indicadores fundamentales, desarrollar un nuevo proceso de racionalización de estructuras y plantillas. Este proceso se desarrolló con el nombre de II perfeccionamiento y bajo las siguientes premisas:

- Desarrollo de un proceso político ideológico con la finalidad de lograr la máxima comprensión de la necesidad de abordar el estudio de la eficiencia en la utilización de los recursos humanos.
- Participación activa de estudiantes y trabajadores en los análisis de racionalidad y eficiencia en cada instancia y dependencia.
- Participación de los estudiantes en actividades de servicio, mantenimiento, autoconsumo y otros.
- Aplicación del multioficio con la concepción actual.
- Implantación del autogobierno en la residencia estudiantil.
- Concepción de estructuras más planas con menos cantidad de dirigentes, de aparatos auxiliares, de asesores y de metodólogos.
- Estructuras caracterizadas por el mínimo de vicerrectores, facultades y departamentos docentes.
- Organización de departamentos grandes con posibilidades de dar respuesta integral a las tareas que enfrenta, responsabilizados con carreras y utilización de los profesores con categoría docente superior en tareas de dirección.
- Aplicación de la computación en la gestión, elevando la calidad del trabajo y ahorrando fuerza de trabajo.
- Adecuada atención a trabajadores y estudiantes.

Indicadores propuestos son.

$Ti_{min} = \text{Matrícula Total} / \text{Total de Trabajadores} = 5.66 * (\text{índice de Trabajadores})$

$Ip_{min} = \text{Matrícula Total} / \text{Total de Profesores Categoría Docente Principal} = 12.28 * (\text{índice de profesores})$

$Id_{máx.} = (\text{Dirigentes} / \text{Total de Trabajadores}) * 100 = 8\% (\text{índice de dirigentes})$

$la_{máx.} = (\text{Administrativo} / \text{Total de Trabajadores}) * 100 = 6\% (\text{índice de administrativos})$

Los resultados de este proceso en cuanto a plantilla significó una reducción de 4599 plazas, lo que representa un 23% con relación a los que tenían los CES en diciembre de 1987. Con respecto a la estructura en los CES se obtuvo una reducción de más de 850 cargos de dirección (45% ) destacándose las disminuciones en los principales cargos de la estructura académica tales como: 11 Vicerrectores (19%), 28 decanos (26%), 68 vicedecanos (35%), 175 jefes de departamentos docentes (35%) y 167 segundos jefes de departamentos (90%).

Aún cuando la plantilla necesaria ha disminuido en este periodo, la matrícula total lo ha hecho a mayor ritmo, lo que ha traído como consecuencia que los indicadores alcanzados inicialmente se hayan deteriorado paulatinamente. Al mismo tiempo, se han producido incrementos significativos en las plantillas de más de 3000 plazas por la incorporación de 6 facultades de cultura física en diferentes centros. El pedagógico en la Universidad de Cienfuegos, la creación de 3 facultades de montaña, y el desarrollo importante de las investigaciones y producciones.

A partir de la aprobación al MES de la Resolución No 4/91 del entonces CETSS, se trabajó en general por la reubicación del personal no docente en plazas necesarias en el propio centro y en otras entidades, así como su utilización en otras labores útiles. En el caso de los profesores la política trazada ha sido cancelar las plazas en exceso cuando se produce una baja. (Documento proyecto 26.09.95)

A partir de los resultados obtenidos en el II perfeccionamiento y de acuerdo a las orientaciones recibidas se valoró iniciar el III perfeccionamiento de estructuras y plantillas, como parte del proceso de implantación de un sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la educación superior

El III proceso de perfeccionamiento de estructuras y plantillas en la Universidad de Cienfuegos se inició en el año 1996 con la creación de la comisión central y las subcomisiones adjuntas en cada una de las áreas. En el año 1997 concluyó la primera versión que luego de la separación de las facultades pedagógicas hubo de ajustarse a las condiciones actuales completando una segunda versión en junio de 1998.

### **Objetivos propuestos**

- Contribuir al logro de la excelencia y el cumplimiento de la Misión de la entidad, con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financieros.
- Aprobar e implantar una estructura y plantilla más racional, atendiendo a las características y necesidades que emanan de las estrategias y los objetivos fijados hasta el 2000.
- Lograr una efectiva coordinación y acción de los factores del centro y de este con el resto de las entidades que conforman nuestro Ministerio para dar cabal cumplimiento al encargo social de la universidad en nuestra sociedad y sobre todo en el territorio.
- Mejorar la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada como elemento primordial para una buena gestión de los recursos humanos.

- Implicar a los trabajadores docentes y no docentes en el proceso de perfeccionamiento como vía idónea para lograr la excelencia del trabajo en la universidad contemporánea.

En este III proceso además de mantener lo logrado en el II perfeccionamiento se tuvieron en cuenta los siguientes principios:

- Insertar el perfeccionamiento en la política general del país de no dejar a nadie desamparado, ofreciendo diversas alternativas para la reubicación laboral del trabajador que resulte disponible.
- Partiendo de la misión los objetivos y estrategias de la entidad determinan las funciones, atribuciones de cada unidad organizativa y en consecuencia en una estructura más consecuente y más racional.
- Las plantillas que resulten de la aplicación de este proceso deberán ser inferiores al total de trabajadores físicos más los contratos contra plazas vacantes existentes.
- Mantener la relación profesor-alumno como indicador mínimo de 12,28 incluyendo los estudiantes equivalentes del postgrado, además de acuerdo a las características particulares según su grado de desarrollo y otras tareas.
- Proyectar la ubicación a corto y mediano plazo de los recién graduados en adiestramiento y reserva científica en las plantillas necesarias que resulten.

Las bases del proceso estuvieron caracterizadas por :

- Aplicar el perfil amplio, expansión y enriquecimiento funcional de los cargos u ocupaciones y buscar nuevas formas organizativas.
- Conexión de estructuras más claras con menos cantidad de dirigentes, aparatos auxiliares, asesores y metodólogos.
- Organización de departamentos docentes grandes con posibilidades de respuesta integral a las tareas que enfrenta y responsabilizados con carreras.

El proceso se desarrolló a partir de un diagnóstico de la estructura aprobada y del diseño de los cargos vigentes en cada una de las áreas y su relación con la misión, visión y dirección estratégicas previstas

A partir del análisis de la planeación estratégica de la universidad, se describió el proceso, subprocesos y actividades que la condicionan, lo cual sirvió de base fundamental para el Diseño Organizacional Propuesta. (Documento: Informé al MES sobre el III proceso de perfeccionamiento de Estructuras y plantillas.)

### **Estrategia establecida para el perfeccionamiento:**

Partiendo de las características propias del centro que lo ubican en la categoría de centro pequeño, las tendencias de reducción de matrícula de pregrado, el aumento creciente del postgrado, las investigaciones científicas, las relaciones internacionales y la colaboración son las exigencias actuales en la organización de los Recursos Humanos, en la educación superior, nos propusimos como estrategia lograr una estructura y una plantilla que respondan a la Visión, Misión y Objetivos de trabajo del CES.

Esto constituye solo una de las etapas del proceso que debe ser continua y permanentemente en tanto se modifiquen las estrategias.

Para desarrollar el perfeccionamiento en nuestro centro, se constituyó por Resolución Rectoral la Comisión Central encargada de organizar y ejecutar todo el proceso. En su funcionamiento ha contado con la presencia del Comité del PCC del centro y el sindicato, fue seminariado el Consejo de Dirección acerca de la importancia y alcance de este perfeccionamiento y se rinde cuenta mensualmente de cómo marcha el proceso, creando un claustro especial con trabajadores docentes y de apoyo a la docencia, dónde se esclareció los objetivos, importancia y el tratamiento diferenciado para ambos tipos de recursos humanos del centro. Se despachó con los jefes de departamento docente, la carga docente de cada profesor, así como las tareas previstas en su plan individual lo que permitió determinar que profesores serían liberados total y parcialmente para superación, y las diferentes vías y cuales asumirían otras funciones y tareas a nivel de departamento, carrera y centro. Solicitar a los departamentos docentes criterios de medidas para la aplicación del perfeccionamiento. Se efectuó despacho preliminar de todas las áreas de apoyo a la docencia, trabajador por trabajador posibilitando con ello ajustar esta área para su versión definitiva donde sea determinado a cuántos aplicar o no la Resolución No.6/94. Efectuar el análisis definitivo de la parte no docente por cada área y con los trabajadores para definir resultados del proceso.

Los indicadores que se trabajaron fueron:

<u>Matrícula</u>	<u>Total</u>
Total de Trabajadores	
<u>Matrícula</u>	<u>Total</u>
Total de Profesores con Categoría Docente Principal	

### **Resultados alcanzados:**

- Liberar un total de 10 profesores a tiempo completo para la superación en Maestría y Doctorado. Entendiéndose a la primera vía como antesala de la segunda y la posibilidad de incrementar las cifras en futuros semestres con vistas a lograr la cantidad de doctores comprometidos para el 2000.
- Asignar a un grupo de 15 profesores, diferentes tareas que requerían de impulso y atención priorizada, por ejemplo: Trabajo Socialmente útil, Fórum de Ciencia y Técnica, Residencia Estudiantil y Mantenimiento Especializado, entre otras.
- Mantener una cifra que pueda oxilar entre 8-10 profesores en calidad de Profesores Invitados con el aporte al Centro.
- Convocar a un proceso de Categorías Docentes para Profesor Auxiliar que posibilite elevar la pirámide categorial e nuestro CES.
- Incrementar la actividad de Postgrado, incorporando modalidades como Diplomado y Maestrías compartidas con otros CES.

En el área de apoyo a la docencia, se logró:

- Incorporar a estudiantes a la actividad de cocina comedor.
- Redefinición de puestos de trabajo lo que posibilita una mejor distribución del contenido a ejecutar por cada trabajador. Esto esencialmente se ha realizado en el departamento económico.
- Aplicación del multioficio en diferentes labores como es en mantenimiento, transporte entre otras áreas.
- Asignar un horario de trabajo diferenciado a los almacenes de texto y al general.

Ello indica que el trabajo de perfeccionamiento tiene que verse como un proceso continuo y estar ajustado a las variabilidades que van ocurriendo en determinados índices medulares para medir la eficiencia con resultados y hacer ajustes oportunos que no comprometan la planeación estratégica definida hasta el 2000.(Versión 96 Estructuras y Plantillas y su Relación con las estrategias).

### **1.3. Diseño de la estructura organizacional.**

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

La estructura de una organización se compone de dos factores básicos: diseño organizacional, que se refiere al patrón global de las relaciones laborales formales y el diseño laboral, que consiste en el problema de traducir estas relaciones formales en responsabilidades laborales específicas para cada uno de los miembros de la organización.(Santos, Cuesta Armando, 2006)

Los dos aspectos fundamentales en el diseño de la estructura de una organización son la especialización y la coordinación. La especialización divide las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables y la coordinación integra todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz. Hay muchas combinaciones posibles de la especialización y coordinación en la estructura de una empresa, y los diseñadores organizacionales se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre ambas que sea congruente con los objetivos de la empresa. De acuerdo a esto, el diseño organizacional se define como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajos se relacionan unos con otros a fin de lograr un equilibrio entre la especialización y la coordinación. El diseño organizacional define tipos de comportamiento laboral que tienden a ser relativamente duraderos y a repetirse con el transcurso del tiempo.

### **Diseño de la organización.**

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. Las funciones del diseño organizacional son numerosas y variadas. La más importante es proporcionar orden y claridad. La estructura reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización y facilita la colaboración; además, proporciona un cuadro de referencia del cual puede desarrollarse el nivel deseado de comunicación interpersonal, en resumen, el diseño organizacional hace que la vida dentro de la empresa sea más ordenada, predecible y controlable.

Una segunda función del diseño organizacional es que facilita el aprendizaje organizacional. En el transcurso del tiempo las empresas pasan por numerosos éxitos y fracasos que son atribuibles, al menos en parte, a sus diseños organizacionales. Al aprender de estas experiencias, las organizaciones ajustan sus diseños de manera adecuada. Si una regla ha tenido éxito, será mantenida. Si una relación laboral se ha revelado inadecuada, se le revisará o descartará.

En tercer lugar, solo el diseño organizacional proporciona continuidad. Libera a la empresa de la posibilidad de ser demasiado dependiente de una sola persona. Así, aunque un individuo de gran influencia pueda dejar la organización, el diseño de la misma permitirá continuar su funcionamiento de igual manera que antes.

El diseño de la organización ayuda a definir el campo de acción de la empresa. Le proporciona información a los grupos de su entorno acerca de la forma como la empresa resuelve sus problemas, trata a sus empleados y otros.

Todas las organizaciones deben tener presente dos principios fundamentales ellos son: La eficacia, una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa, y la eficiencia, una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible. En la Actualidad podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional,

- a. Enfoque clásico
- b. Enfoque tecnológico de las Tareas
- c. Enfoque ambiental
- d. Reducción de tamaño

Al ordenar cronológicamente la última que surge es la Reducción de Tamaño, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de *reestructuración*. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una *disminución* de la organización, o para ser más descriptivos, una **reducción de tamaño**

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad. Las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La *reducción de tamaño* se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

### **La lógica de organizar.**

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

- ❖ Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- ❖ Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- ❖ Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

## **Concepto de Departamentalización**

La *departamentalización* es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente. El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber:

- División por jerarquía
- División por funciones
- División por división (unidad/ delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto, etc.)

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

En la **Departamentalización por Procesos** se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

En la **Departamentalización por Objetivos** se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores.

Se debe recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones? Y, ¿cómo debe ser de grande cada unidad?

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas. El o ella combinan estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

Como se notó, este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa. Por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades. En otras palabras, pocas veces se lleva a cabo un diseño de organización en el vacío, en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas. De hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que un rediseño organizacional. En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

La filosofía tradicional sobre las estructuras organizacionales hace hincapié en las relaciones verticales. Los teóricos clásicos recalcan la necesidad de poseer cadenas de mando claramente especificado en toda la jerarquía organizacional. Se daba por sentado que los subordinados debían ser responsables sólo ante un superior, una proposición conocida como el principio de la unidad de mando. Otro punto de vista muy aceptado era que gran parte del tiempo del administrador debería dedicarse al control y la coordinación del trabajo de los subordinados. Así se desarrolló un interés por lo que debería ser la adecuada extensión de control.

Una consideración en el uso de cadena de mando para la integración es que proporciona apoyo de parte del personal de asesoría ya que las actividades de coordinación y de control por sí solas pueden mantener a los administradores muy ocupados, algunas de las otras tareas asignadas a los supervisores pueden a menudo transferirse a los especialistas en asesoría. Algunas de estas actividades normalmente son transferidas a los grupos de apoyo de asesoría incluyen la contratación y capacitación del personal, la inspección de la calidad de los bienes y ciertas tareas logísticas.

En los primeros escritos sobre la administración, la línea y la asesoría se referían alternativamente a tipos de actividades, tipos de autoridad y tipos de departamentos. Las actividades de línea se consideran en un sentido convencional como aquellas que contribuyen directamente al logro de los objetivos organizacionales. Las actividades de asesoría por otra parte son aquellas que contribuyen de una forma más indirecta a conseguir los objetivos mediante esfuerzos de línea de apoyo y facilitación. Esta distinción se vuelve más evidente al examinar la diferencia en autoridad entre línea y asesoría. La autoridad de línea se considera como un derecho para dictar la acción, mientras que la autoridad de asesoría confiere el derecho de aconsejar y recomendar. La distinción entre líneas y asesoría se hace en términos de responsabilidades departamentales.

Uno de los aspectos más importantes de cualquier organización es su estructura. Esa hace sentir su influencia en casi todas las operaciones diarias de la empresa. Es la causa y el efecto de muchas decisiones administrativas, la estructura es uno de los factores más importantes para la determinación del éxito o el fracaso de una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Todo lo antes mencionado sobre el diseño de la organización apunta a la importancia de la estructura para el funcionamiento de la empresa por lo que se cree necesario profundizar en la importancia de la planeación estratégica de los Recursos humanos para lograr obtener una estructura lo suficientemente completa que proporcione un funcionamiento exitoso de la empresa.

### **1.3.1- Planeación Estratégica de Recursos Humanos.**

La planificación de los RH se inserta en la planeación estratégica de los Recursos Humanos implicada en la dirección estratégica organizacional asumida. Hoy se aprecia que la gestión de los recursos humanos posee el papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, pero ésta no sólo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica, en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos. Destacándola en su función integradora o sistemática.(Santos, Cuesta Armando, 2006)

Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como una actividad clave y esencialmente integradora de la Gestión de Recursos Humano. Existe planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización de plantillas.

Hoy sobre todo para el porvenir, optimizar la plantilla no podrá significar esencialmente “reducirla” la finalidad de la optimización de plantillas no podrá significar que sobre el hombre en el trabajo, es decir, que esté de más. La civilización con tal paradigma moriría. La necesidad del constante incremento de la productividad del trabajo, no puede significar la constante reducción de plantillas y el consiguiente aumento del desempleo. Optimizar la plantilla tendrá que significar optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan. (Santos, Cuesta Armando, 2006)

En la Actualidad los directores de recursos humanos se han convertido en gestores, dejando de ser administradores como habían sido hasta entonces, ya que el desempleo, la legislación laboral para flexibilizar plantillas y el sobredimensionamiento de los efectivos de personal de las empresas existente en las últimas décadas, han hecho que sea necesaria la planificación de plantillas en las empresas.

El proceso planificador ha de ser entendido como un análisis metódico y una elección racional de los objetivos y metas a alcanzar, así como una selección de los distintos programas o líneas alternativas de actuación. Considerando además, que los planes se hacen con vistas al futuro. Una buena planificación debe tener en cuenta la proyección temporal o el entorno futuro en el que van a desarrollarse las decisiones y las acciones correspondientes.

Como indica García Echevarría, "la planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa. La planificación determina cuáles son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial".

En cualquier caso, con la planificación, lo que se pretende es prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que podamos establecer la plantilla ideal indicándonos las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores necesarios para la acción.

Lo mismo hay que prever la mano de obra necesaria para los momentos de expansión, como evitar la improvisación en circunstancias en que, por disminuir el volumen de actividad de la empresa, quede desocupado un contingente importante de personas que no conviene o no se puede despedir. En definitiva, **la planificación permite la adecuada adaptación de la empresa a las necesidades de cada momento.**

La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose imprescindible para el accionar sobre los recursos humanos, estos se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión dentro de la propia empresa y repercusión social.

No se puede olvidar que la técnica gerencial planificación estratégica es muy reciente, teniendo en cuenta que sus orígenes en el análisis contable financieros podemos decir que de ese tronco nace todo la planificación empresarial. En consecuencia, la planificación estratégica empresarial debe ser considerada como un todo de manera que no pueda planificarse de forma individual de la actividad financiera, de producción de RH entre otras.(Santos, Cuesta Armando, 2006)

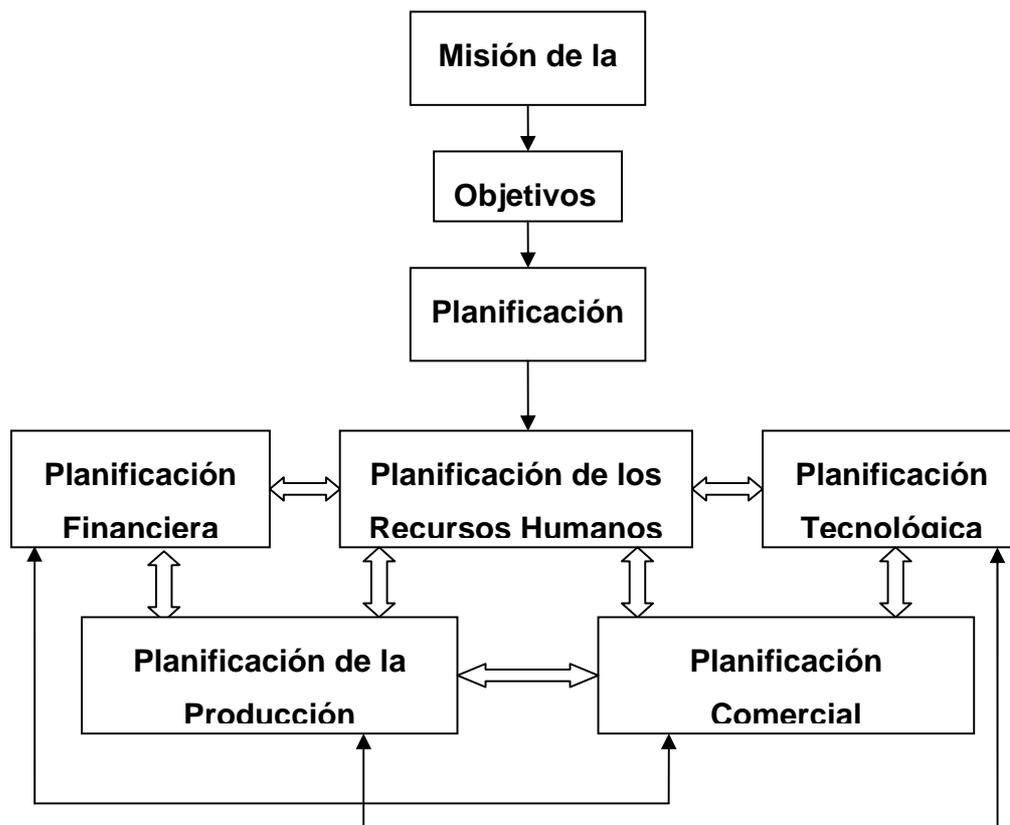


Figura 1.1 Ubicación de la planificación de RH en la planeación estratégica organizacional. (Santos, Cuesta Armando, 2006)

El objetivo General de la planificación de los RH antes expresado en sus objetivos específicos podrá percibirse cómo mediante esta actividad necesariamente habrá de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de GRH.

- ❖ El aseguramiento en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista. En correspondencia tendrá que desarrollarse los análisis y diseño de puestos, selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las promociones y jubilaciones y remuneraciones necesarias. Aquí estará la posibilidad de recurrir a la contratación temporal de trabajadores buscando mayor flexibilidad, contando con RH fuera de la plantilla.
- ❖ Desarrollo de los planes de carreras y de sucesiones de manera individualizada implicando la motivación de expectativas de desarrollo y mejoras profesionales.
- ❖ Mejoramiento del clima laboral por la disminución de incertidumbres que la imprevisión de acontecimientos supone.

- ❖ Contribución a la maximización del beneficio de la organización y la satisfacción laboral, puesto que la previsión de necesidades de RH disminuye el riesgo de excedente o déficit de personal.

El concepto de la planificación recoge, además de la planificación de plantillas, la planificación de las necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura, que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura. Consecuencia de esto será:

La planificación de los procesos de reclutamiento y selección

- ❖ El plan de formación
- ❖ El plan de promoción

Todo ello contemplado dentro del marco organizativo, ya que una buena organización es aquella que se caracteriza porque permite establecer la estructura más eficaz que la empresa tendrá en el futuro. La organización, en definitiva, indicará por dónde iniciar la planificación, cuáles son los niveles más escasos o los más importantes cualitativamente.

Cuando planteamos el diseño de una organización, incluyendo cuántas personas necesitamos y en qué puestos, de forma casi automática, tendemos a agrupar a los componentes de la plantilla por departamentos o funciones similares, aunque ésta ha sido una forma de operar muy frecuente en el pasado tiene sus serios inconvenientes, especialmente en períodos de cambio rápido, sea por demanda del mercado de nuevos productos o servicios o sea por un simple proceso de crecimiento organizativo vinculado a la actividad actual.

De esta forma suele tratarse el asunto de la composición cualitativa de la plantilla; queda por resolver otro problema: ¿Cuántos? A esta pregunta también se le suelen dar respuestas simples en uno de los siguientes sentidos:

- ❖ Los que permita el nivel de beneficios de la empresa
- ❖ Cuando veo que todos mis trabajadores están muy ocupados, contrataré más

Lo expuesto anteriormente sobre planeación de los Recursos Humanos demuestra que para que una organización tenga un presente y futuro exitoso necesita de una planeación estratégica de los Recursos Humanos donde existan cargos y puestos de trabajos bien diseñados por lo se considera necesario conocer algunos conceptos y objetivos del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

### **1.3.2- Análisis y descripción de puestos de trabajo. Conceptos y objetivos.**

Existen varios autores que de diferentes formas han citado algunas definiciones que abarcan el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Se observa que existe un consenso en la determinación que el análisis y descripción de los puestos de trabajo tiene como objetivo el estudio de las características específicas de cada puesto por individual, o de las funciones de cada cargo, tareas, identificando los niveles de formación, experiencias para lograr un desempeño satisfactorio con lo que se demuestra la idoneidad, teniendo en cuenta para su contratación las características físicas, mentales o ambientales en las que se desarrolla la actividad para la que es contratado,

El estudio y descripción de puestos tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeñan son dos conceptos diferentes (Werther y Davis, 1992 y Harper y Lynch, 1992).

En la amplia gama de fuentes bibliográficas consultadas se hace una diferenciación teórico-conceptual entre los términos: análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, se considera necesario hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (job análisis) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (Harper y Lynch, 1992).

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (Harper y Lynch, 1992; Sánchez García, 1993 e Ivancevich y Lorenzi, 1996). Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre dos conceptos.

La descripción de puestos de trabajo (job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo (Harper y Lynch, 1992). Según (Sánchez García

1993), la descripción de puestos es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Por otra parte la especificación de puestos (job specification) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de formación y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis de puestos y precisamente mediante esta información es que se elabora el perfil de cargo (Harper y Lynch, 1992). La especificación traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren. Con frecuencia este documento se añade a la descripción de puestos.

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones de puestos de trabajo es la elección de dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados u orientadas hacia el comportamiento del trabajador (Fernández Ríos 1995).

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos mensurables. Este tipo de descripciones tiene sus ventajas e inconvenientes:

**Ventajas:**

- Delimita las funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de la Estrategia trazada. Cumplimiento de metas y objetivos.
- Nos posibilita la evolución del trabajador pues el resultado de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares.
- Da la posibilidad de comparar de forma precisa su actuación real con la esperada a los trabajadores.
- En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

**Inconvenientes:**

- Se hace difícil la correcta descripción de un puesto de trabajo pues esto genera la necesidad de expertos o especialistas para ocuparse de esta tarea.
- Da la posibilidad de que se complique la descripción de aquellas funciones de doble sentido que aparecen en las descripciones convencionales.

- En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

Existen otras definiciones de estos conceptos dadas por otros autores; por ejemplo (Chiavenato 1988); Simula (1989); French (1993) e Ivancevich y Lorenzi (1996), expresadas de diferentes formas en la literatura pero su esencia es básicamente la misma.

La mayoría de los procesos claves de GRH tienen como punto de partida el análisis y descripción de puestos de trabajo. Por estas razones entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos se pueden citar los siguientes:

- **Reclutamiento:**

El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puestos de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.

Este proceso cuenta con las siguientes etapas

- ❖ Captación del personal
- ❖ Convocatoria
- ❖ Recepción de las solicitudes

- **Selección de personal:** El proceso de selección, constituye una etapa indispensable para el futuro desarrollo del trabajador dentro de la organización. No debe condicionarse a que exista o no varios candidatos para en puesto de trabajo, ya que su objetivo no es solo seleccionar el candidato que mejor pueda desempeñar un puesto o tarea, sino conocer las potencialidades y características del trabajador que estamos empleando.

Este proceso cuenta con las siguientes etapas

- Entrevista inicial
- Verificaciones
- Exámenes Médicos

- Decisión de selección y entrega de los resultados al Comité de ingreso o funcionarios facultados para tomar la decisión
- Comunicación de la decisión al trabajador
- **Formación:** Teniendo en cuenta los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes, características y las que tiene el candidato, se podrá determinar a través de una comparación la necesidad de desarrollar acciones de capacitación o Superación según sean las Necesidades de Aprendizaje del Ocupante
- **Evaluación del rendimiento:** Dado que la descripción del puesto de trabajo refleja las tareas, actividades, deberes y obligaciones de lo que es responsable la persona que es contratada, dicha descripción sirve para evaluar el desempeño a la vez determinar hasta que punto el trabajador cumple con la estrategia trazada o sea con las metas, y objetivos por lo que fue creado su puesto.
- **Valoración del puesto de trabajo:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- **Seguridad e higiene:** En la descripción de los puestos de trabajo se debe tener en cuenta seguridad e higiene del trabajo o sea las condiciones laborales a que va ser expuesto nuestro trabajador atendiendo a la peligrosidad del puesto se determinan minimizar daños en la salud del trabajador, tratando de minimizar los riesgos biológicos y otros que puedan afectar la salud de este como son la falta de iluminación exceso de Ruido, Calor excesivo y los riesgos comunes de los puestos de trabajo en general.
- **Planes de carrera:** Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

## **Capítulo 2: Diagnóstico sobre el estado actual de las estructuras y plantillas de cada organismo formador.**

### **2.1. Bases y condiciones para la creación de las Sedes Universitarias municipales**

Esta nueva Universidad, cubana, revolucionaria, internacionalista, abierta a toda la sociedad, se distingue de la universidad clásica, tradicional que hoy existe en la inmensa mayoría de los países del mundo, básicamente porque trasciende sus muros tradicionales y desarrolla sus procesos en íntima comunidad con el pueblo, perfeccionándolos continuamente, como parte de la interacción de las que todos participan

La universidad como institución social fue fruto de una época muy diferente a la actual. En sus orígenes, las universidades se convirtieron rápidamente en las instituciones que atesoraban todo el conocimiento de la sociedad. El desarrollo de la ciencia entonces posibilitaba tal situación. De igual modo, hasta la primera mitad del siglo XX, era posible afirmar con bastante certeza que cuando una persona culminaba sus estudios universitarios estaba preparada para ejercer profesionalmente durante toda su vida.

Hoy nada ocurre de ese modo ni los conocimientos se atesoran privilegiadamente en la sociedad, ni es posible pensar en tener desempeños exitosos profesionalmente sin una constante actualización. Universidad para todos, durante toda la vida, es el Paradigma educativo que nos guía el objetivo supremo que debe alcanzar la universidad cubana para estar a la altura de los retos planteados por el desarrollo social y económico de nuestro país, que aspira a convertirse en poco tiempo en el más culto del mundo.

A tono con las ideas anteriores descritas, el punto de partida para identificar el papel y el lugar de la universidad cubana actual y con ello poder establecer del mejor modo posible sus cualidades fundamentales, hay que buscarlo en la identificación de su misión, qué en apretadas síntesis la expresamos del modo siguiente:

Formar profesionales de alto nivel político, científico, técnico y cultural: constituir el centro más avanzado en el trabajo de investigación científica y en la superación de los profesionales y dirigentes del territorio accionando en su transformación y perfeccionamiento.

Para cumplir esta misión y alcanzar la visión de ser una universidad con instalaciones funcionales, un claustro de alto nivel científico y académico, con instituciones científicas de

punta, que posee el aseguramiento de ICT más avanzado del territorio reconociendo a nivel nacional e internacional por su resultado, el intercambio académico y científico la competitividad de sus graduados a través de las técnicas pedagógicas más novedosas, así como por la demanda de ingresar en ella. Se distingue por su acción social y sus instituciones culturales y deportivas, prestigiosas, comprometidas con su pueblo y sus necesidades, caracterizada por el trabajo de excelencia de todos sus integrantes, cada uno de los cuales posee las condiciones idóneas para la labor que desempeña. Constituida en una universidad líder, donde todos sus miembros emprender con satisfacción y espíritu colectivo sus responsabilidades con una gestión económica que permite su desarrollo.

Para ello se han definido 15 direcciones estratégicas a partir de las cuales quedaron elaborados los objetivos estratégicos, en ellas están contenidas las funciones de cada área incluidas las facultades las cuales tiene todas también una misión que cumplir, una visión que alcanzar y objetivos estratégicos definidos para lograrlo (Versión 96: Las estructuras y plantillas y su relación con las estrategias)

No se puede hacer una buena planificación de recursos humanos si se desconoce las estrategias y objetivos de la entidad y si no se dispone de la estructura organizativa adecuada, el diseño de una estructura organizativa óptima es una de las herramientas o instrumentos esenciales para asegurar una planificación de la plantilla tal, que permita lograr los objetivos. La estructura organizativa supone básicamente el diseño de tareas y asignación de responsabilidades para la realización de las mismas, el establecimiento de líneas de autoridad, así como los canales de comunicación por los que fluye la información, la estructura organizativa se define entonces como la disposición de los recursos humanos de la misma ,con el fin de alcanzar sus objetivos.

La elaboración de la estructura organizativa incluye el cumplimiento de las siguientes tareas:

1. Delimitación de las funciones generales y específicas y de las tareas que deben cumplimentar la estructura de dirección.
2. Determinación del número de subdivisiones de dirección. Sus funciones, tareas, interrelaciones y niveles de subordinación.
3. Determinación del contenido de trabajo y del número de trabajadores necesarios en cada eslabón de la dirección.
4. Elaboración de la plantilla de cargos.

El perfeccionamiento de la estructura de dirección constituye uno de los elementos fundamentales para la elevación del nivel de eficiencia del trabajo de dirección, por cuanto el funcionamiento y desarrollo eficiente de la actividad de dirección depende en alto grado de la correcta elaboración de la estructura de dirección.

Una estructura inadecuada hace más compleja las tareas de dirección. La existencia de unidades organizativas o de personal en exceso, entorpece la actividad y operatividad del equipo de dirección, contribuye a diluir la responsabilidad, genera trámites burocráticos y encarece su funcionamiento en general (versión 0.6 Las estructuras y plantillas y su relación con las estrategias)

La universalización de la educación superior hay que entenderla como un proceso que se inicia, bajo la guía de nuestro comandante en jefe con el triunfo de la Revolución tiene como premisa la Campaña Nacional de Alfabetización---masivo proceso que involucró a miles de jóvenes en la noble tarea de enseñar a leer y escribir ---y avanza y se fortalece gradualmente, desde el triunfo de la revolución hasta nuestros días.”

En el año 2002 comenzó a desarrollarse en nuestro País el programa de universalización que llegó a todos los municipios, convocándolos a lograrlo de la manera siguiente:

### **La municipalización en los centros adscritos al MES:**

La universidad en el municipio

- Desarrolla un modelo pedagógico diseñado especialmente para la continuidad de estudios
- Crea Sedes Universitarias Municipales en todos los municipios del país
- Incorpora, en calidad de profesores adjuntos, a profesionales de cada territorio
- Utiliza las instalaciones (escuelas, instituciones culturales, empresas, etc.) y recursos (videos, televisores, computadoras, etc.) disponibles en cada municipio
- Requiere del más estrecho vínculo con las autoridades del territorio, así como con sus organizaciones e instituciones

¿Qué requisitos mínimos deben tener las Sedes Universitarias Municipales?

- Un Director
- Personal mínimo en plantilla que garantice el cumplimiento de las tareas de cada SUM

- Un local administrativo donde los estudiantes puedan realizar determinados trámites docentes
- Aulas para las actividades presénciales que se programen, equipadas con TV y videos
- Acceso programado a los “Joven Club” u otras instalaciones similares o, en su lugar, locales con computadoras en las Sedes

Los recursos materiales disponibles

- Libros de texto para las carreras de Humanidades, ciencias económicas y agropecuarias.
- Guías de estudio para todas las asignaturas de las carreras de Humanidades, ciencias económicas y agropecuarias.
- Guías de carrera para Humanidades, ciencias económicas y agropecuarias.
- Videos docentes elaborados por prestigiosos y experimentados profesores
- Acceso a los “Joven Club” de computación de los municipios, sobre la base de un convenio del MES con esa organización
- A partir del II semestre se comenzará la incorporación, como una opción adicional, de asignaturas montadas en soporte electrónico

Proyecciones futuras de las SUM

Las SUM, como parte de su proceso de desarrollo y consolidación, irán incorporando gradualmente, entre otras, las siguientes acciones:

- Cursos Regulares para Trabajadores
- Educación a Distancia y Educación a Distancia Asistida
- Cursos Diurnos
- Distintas modalidades de educación de postgrado
- Tareas de investigación y desarrollo relacionadas con los principales problemas de cada territorio
- Universidad Popular
- Diferentes programas de Extensión Universitaria, tales como Proyectos Comunitarios, atención a la Tercera Edad, superación cultural general en diferentes temáticas, entre otros.

Se aspira a lograr que en cada municipio se desarrolle una pequeña universidad, con todos sus procesos sustantivos, en correspondencia con la hermosa aspiración de la Revolución de que la universidad esté al alcance de todos los hombres y mujeres de nuestra sociedad (Presentación Universalización)

Profesores por municipio.

**Municipio****No de Profesores**

Cruces

11

Particularidades de la Gestión de Recursos Humanos en la Universidad:

- Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad.
- Subsistema de perfeccionamiento de la dirección.
- Subsistema de Planeación y organización del trabajo de los Recursos Humanos.
- Formación y desarrollo del personal.
- Evaluación del desempeño, atención y estimulación del personal.
- Preparación de directivos.
- Control y evaluación del sistema.

Cambios en la Misión de la Organización.

- Inserción de nuevos programas de la revolución en la misión de la organización y su incidencia en todo el territorio de la provincia de Cienfuegos:
  - EFTS
  - EME
  - Programa Álvaro Reynoso
  - Curso Integral para Jóvenes.

Particularidades de los Programas

- Cantidad de profesores a tiempo parcial trabajando en el mismo.
- Su presencia y funcionamiento en todos los municipios de la provincia.
- Nuevo modelo pedagógico.
- Diferentes fuentes de ingreso
- Flexibilidad del plan de estudio.

Fortalezas

- Estructura de la universalización diseñada y funcionando.
- Existencia en los territorios de los RH para dar respuesta.
- Apoyo de los organismos del territorio.
- Cuadros comprometidos, responsables y disciplinados.
- Existencia de funciones definidas por cargos.
- Tarifas diferenciadas para el pago

Debilidades

- No integración adecuada entre los diferentes niveles estructurales.

- Diseño del modelo pedagógico superior al nivel del conocimiento de los estudiantes que ingresan.
- Insuficiente formación del claustro para asumir el modelo pedagógico.
- Limitaciones materiales y financieras en las SUM.

## **2.2 Estructura y Plantilla de cada uno de los Organismos Formadores.**

### **2.2.1. Caracterización del Municipio de Cruces.**

El Municipio de Cruces se encuentra situado al Noroeste de la Provincia de Cienfuegos entre las coordenadas cartográficas.

$$\begin{array}{l} X= 266\ 300 \quad \text{y} \quad Y= 570\ 100 \\ X= 284\ 500 \quad \quad \quad Y= 593\ 600 \end{array}$$

Limita al Este con el Municipio de Ranchuelo (Provincia Villa Clara) al Norte Con el Municipio de Lajas y al Sur con el Municipio de Cumanayagua y al Oeste con el Municipio de Palmira.

Abarca un área geográfica de 19 760,9 ha (198 Km<sup>2</sup>) ocupando el VII lugar a nivel provincial siendo uno de los más pequeños de la provincia. La cabecera municipal es cruces, otros asentamientos importantes son Potrerillo, Mal Tiempo, Martha Abreu y Paradero de Camarones.

La población del municipio de Cruces en el año 2006 alcanza un total de 32 098 habitantes, de la cual 15 859 son mujeres y 16 239 son hombres para un índice de masculinidad de 1,02 y cuenta con 11 743 viviendas, lo que arroja un índice de habitabilidad de 2,73 habitantes por viviendas. La población urbana comprende 11 349 mujeres y 11 234 hombres para un total de 22 583 habitantes y la población rural comprende 4 510 mujeres y 5 005 hombres para un total de 9 515 habitantes, lo cual representa un grado de urbanización de 70,35%, divididos en siete consejos populares, dos urbanos, uno urbano – rural y cuatro rurales.

La Cabecera Municipal de Cruces cuenta con una población de 19 720 habitantes con una norma de consumo de 6 625 920 lppd, siendo una demanda de 76,67 l/s, (6625,15 m<sup>3</sup>/d, 6,62 Mm<sup>3</sup>/d). La población servida es de 12 120 habitantes representando el 61,41 % de la población total.

La actividad económica fundamental del municipio es la producción de cultivos varios, contando con la Empresa Agrícola "Maltiempo" y la granja Agropecuaria "Marta Abreu". Además hay una fábrica de tabacos, de galletas, dos granjas avícolas, una fábrica de pastas largas y una de calzado.

## **2.2.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA EN EL MUNICIPIO**

Para garantizar las condiciones materiales y de Recursos Humanos necesarias para el desarrollo de la actividad docente educativa en la universalización en la Educación Superior, se crearon sedes universitarias en cada uno de los organismos formadores cada organismo formador adoptó la siguiente estructura:

### **MES**

La SUM perteneciente al MES de Cruces comenzó en el curso 2002-2003, en sus inicios sólo se impartían tres carreras, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Estudios Socioculturales, y Licenciatura en Psicología, con 22 estudiantes. Se contaba con un total de 15 profesores a tiempo parcial y 1 profesor a tiempo completo, de ellos 1 con categoría de titular, 1 asistente y el resto con categoría de instructor.

En el curso 2003-2004 se incorporan a la continuidad de estudios los trabajadores procedentes de la Tarea Álvaro Reinoso, matriculados en tres carreras: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Ingeniería Industrial e Ingeniería Agropecuaria.

La matrícula inicial fue de 56 estudiantes a los que le impartían clases 7 profesores con categoría de instructor.

En el curso 2005-2006 comienza la modalidad de Educación a Distancia con la carrera de Licenciatura en Estudios Socioculturales, con 2 estudiantes. En el siguiente curso se incrementó la matrícula en las carreras de Licenciatura en Derecho y Licenciatura en Contabilidad y Finanzas con una matrícula de 125 estudiantes.

Actualmente se imparten 7 carreras con una matrícula de 383 alumnos en continuidad de estudios y 112 en educación a distancia, para un total de 495 estudiantes, distribuidos de la siguiente forma:

<b>CARRERA</b>	<b>CONTINUIDAD DE ESTUDIOS</b>	<b>EDUCACION A DISTANCIA</b>
<b>INGENIRÍA INDUSTRIAL</b>	13	0
<b>AGROPECUARIA</b>	2	0
<b>LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	74	23
<b>ESTUDIOS SOCIOCULTURALES</b>	86	39
<b>PSICOLOGÍA</b>	106	0
<b>DERECHO</b>	97	50
<b>AGRONOMIA</b>	5	0
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>112</b>

Tabla 2.1 Matrícula de la sede universitaria. Registros de secretaría

En el siguiente gráfico se puede apreciar el comportamiento de la matrícula desde el inicio de la sede, en él se puede observar el incremento de la misma hasta el curso 2007-2008, a partir de ese año la matrícula comienza a disminuir entre otras causas, que se comienza a exigir la asistencia obligatoria a los encuentros, a la aplicación de la prueba de ortografía, poniéndose en vigor posteriormente la instrucción 1/09 y a que se comienza a pedir como requisito para el ingreso a la educación superior aprobar los exámenes de matemática, español e historia.

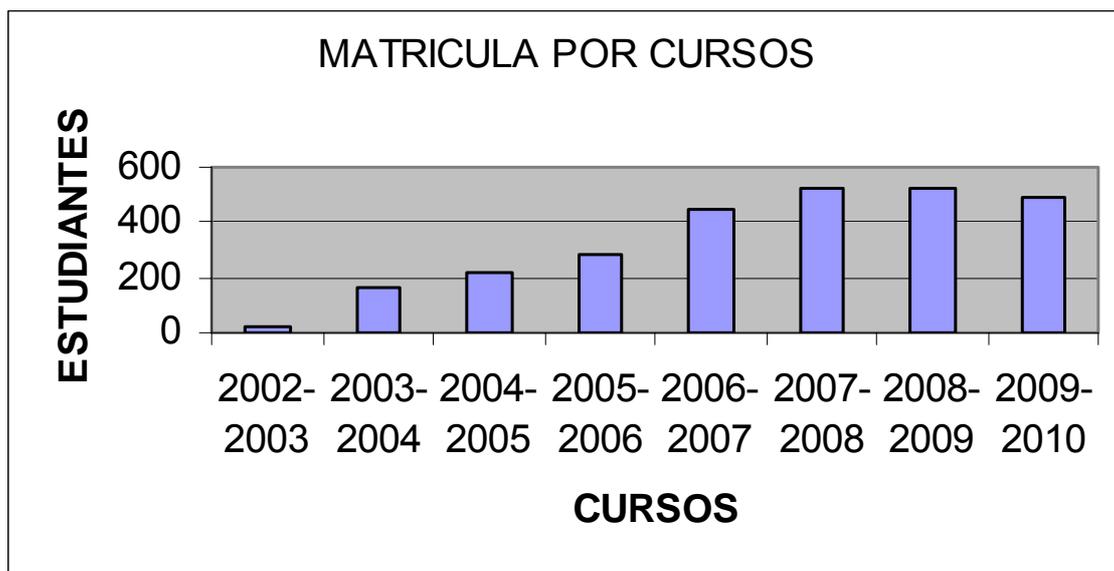


Figura 2.1. Comportamiento de la Matrícula en la Sede Universitaria. Elaboración propia.

La sede universitaria comenzó con un índice de profesor/alumno de 0,68, actualmente el claustro de profesores está formado por un total de 72 profesores a tiempo parcial y 11 a tiempo completo, lo que representa un índice de 0,17, esto refleja una mayor eficiencia de las sedes universitarias, en la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de profesores y cómo se ha mejorado en cuanto a las categorías docentes:

CATEGORÍA	PROFESORES A TIEMPO PARCIAL	PROFESORES A TIEMPO COMPLETO
INSTRUCTOR	54	4
ASISTENTE	16	4
AUXILIAR	1	3
TITULAR	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>11</b>

Tabla 2.2. Cantidad de profesores por categorías docentes. Registros de recursos humanos.

#### Plantilla

La sede cuenta con 25 trabajadores de ellos 2 directores, 1 de sede universitaria y otro de la escuela de formación de trabajadores sociales, 3 subdirectores, 1 subdirector docente, 1 de la

tarea Álvaro Reinoso y otro de ciencia y técnica, 1 secretaria de facultad, 6 profesores a tiempo completo de ellos 1 con categoría docente de Auxiliar, 4 asistentes y 1 instructor, 1 técnico en gestión económica, 2 técnicos "E" en gestión universitaria, 1 técnico "D" en gestión universitaria, 1 técnico en ciencias informáticas, 1 técnico en ATM, 1 administrador, 1 auxiliar de limpieza y 5 agentes de seguridad y protección.

En el anexo 1 se puede ver el organigrama de la sede del MES donde se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la sede y como se relacionan.

## INDER

La Sede de Cultura Física comenzó en el curso 2002-2003, con la carrera de Licenciatura en Cultura Física, con 26 estudiantes. Se contaba con un total de 6 profesores a tiempo parcial y 1 profesor a tiempo completo, todos ellos con categoría instructor.

Actualmente se continúa con una matrícula de 143 estudiantes. Esta se ha comportado de la siguiente forma durante los cursos anteriores:

<b>CARRERA/MATRICULA</b>	<b>2002- 2003</b>	<b>2003- 2004</b>	<b>2004 -</b>	<b>2005 -</b>	<b>2006 -</b>	<b>2007- 2008</b>	<b>08/09</b>	<b>09/1 0</b>
			<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>			
<b>LICENCIATURA EN CULTURA FISICA</b>	<b>EN</b> 26	67	80	156	196	169	161	143

Tabla 2.4. Comportamiento de la matrícula por cursos. Registros de secretaría.

En el siguiente gráfico de barras se puede apreciar el comportamiento de la matrícula desde el inicio de la carrera, observándose un incremento hasta el curso 2007-2008 y una gran disminución a partir de este momento, provocado esto por las mismas causas comentadas en la sede del MES.

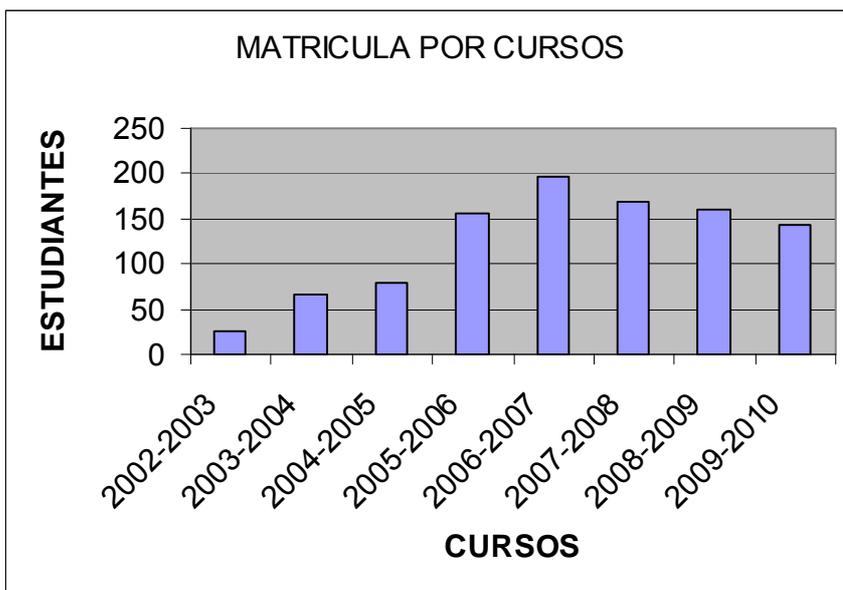


Figura 2.2. Comportamiento de la Matrícula en la Sede de Cultura Física. Elaboración propia.

La sede de Cultura Física comenzó con un índice de profesor/alumno de 0,26, actualmente el claustro de profesores está formado por un total de 26 profesores a tiempo parcial y 1 a tiempo completo, lo que representa un índice de 0,18, esto refleja al igual que en la sede universitaria una mayor eficiencia, en la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de profesores y cómo se ha mejorado en cuanto a las categorías docentes:

CATEGORÍA	PROFESORES	A	PROFESORES	A
	TIEMPO PARCIAL		TIEMPO COMPLETO	
<b>INSTRUCTOR</b>	22		1	
<b>ASISTENTE</b>	0		0	
<b>AUXILIAR</b>	3		0	
<b>TOTAL</b>	25		1	

Tabla 2.5. Cantidad de profesores por categorías docentes. Registros de recursos humanos.

### Plantilla

La sede tiene sólo 1 director, 1 secretario de facultad, 1 administrador, 1 auxiliar de limpieza y tres agentes de seguridad.

En el anexo 1 se puede ver el organigrama de la sede de Cultura Física, donde se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la sede y como se relacionan.

### **MINSAP**

La Sede de Salud comenzó en el curso 2004-2005, en sus inicios se impartían cuatro carreras, Medicina, Estomatología, Licenciatura en enfermería y las tecnologías de la salud a 179 estudiantes. Se contaba con un total de 18 profesores a tiempo parcial y 52 profesores a tiempo completo para un total de 70, de ellos 22 en medicina, 17 en Licenciatura en enfermería y 31 en las tecnologías.

En el curso 2003-2004 se incorporan a la carrera Psicología con 9 estudiantes.

Actualmente se imparten 5 carreras con una matrícula de 461 estudiantes, distribuida de la siguiente forma:

<b>CARRERA</b>	<b>MATRICULA</b>
<b>MEDICINA</b>	118
<b>PSICOLOGIA</b>	5
<b>ESTOMATOLOGIA</b>	21
<b>LICENCIATURA EN ENFERMERIA</b>	110
<b>TECNOLOGIAS DE LA SALUD</b>	207
<b>TOTAL</b>	461

Tabla 2.7. Matrícula de las carreras de la Sede de Salud. Registro de secretaría.

En el siguiente gráfico de barras se puede apreciar el comportamiento de la matrícula desde el inicio de la carrera, observándose un incremento hasta el curso 2006-2007 a partir de este momento comienza una disminución progresiva, incidiendo en ella las causas comentadas anteriormente.

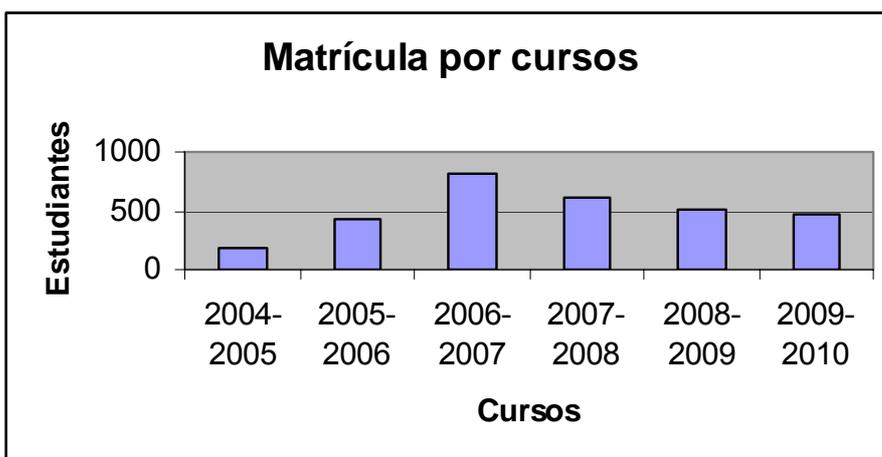


Figura 2.3. Comportamiento de la Matrícula en la Sede de Salud. Elaboración propia.

La sede de salud comenzó con un índice de profesor/estudiante de 0,39, actualmente el claustro de profesores está formado por un total de 18 profesores a tiempo parcial y 52 a tiempo completo, lo que representa un índice de 0,37, esto refleja que la relación profesor/estudiante se ha mantenido, en la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de profesores y cómo se ha mejorado en cuanto a las categorías docentes:

CATEGORÍA	PROFESORES A TIEMPO PARCIAL	PROFESORES A TIEMPO COMPLETO
	INSTRUCTOR	23
ASISTENTE	9	1
AUXILIAR	1	1
TITULAR	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>138</b>

Tabla 2.8. Cantidad de profesores por categorías docentes. Registros de recursos humanos.

### Plantilla

En la sede laboran 25 trabajadores, 1 vicedirector docente, 1 secretaria docente, 1 especialista en estadística y computación, 1 controlador de expedientes, 1 controlador económico, 1 técnico

de recursos humanos, 1 jefe de departamento de formación del profesional, 5 metodólogo integrales de carrera, 1 metodólogo de ingreso y formación, 1 técnico de preparación para la defensa, 1 técnico en trabajo educativo y extensión universitaria, 1 técnico en gestión universitaria, 2 metodólogos de formación y superación y postgrado y 1 técnico en ciencia e innovación tecnológica.

En el anexo 1 se puede ver el organigrama de la sede de salud, donde se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la sede y como se relacionan.

## **MINED**

La Sede Pedagógica de Cruces comenzó en el curso 2002-2003, en sus inicios sólo se impartían 13 carreras. Se contaba con un total de 52 profesores a tiempo parcial y 2 profesor a tiempo completo, todos con categoría de instructor. La matrícula inicial fue de 198 estudiantes a los que le impartían

Actualmente se imparten 11 carreras con una matrícula de 247 en curso para trabajadores y 27 en el curso regular diurno, para un total de 274 estudiantes, distribuida de la siguiente forma:

<b>CARRERA</b>	<b>CURSO PARA TRABAJADORES</b>	<b>CURSO REGULAR DIURNO</b>
<b>PIC. EXACTAS</b>	5	1
<b>PIC. NATURALES</b>	7	4
<b>PI. HUMANIDADES</b>	14	1
<b>PGI. SECUNDARIA BÁSICA</b>	0	2
<b>PRIMARIA</b>	15	0
<b>PRE-ESCOLAR</b>	59	3
<b>EDUCACIÓN ESPECIAL</b>	25	4
<b>LENGUA EXTRANJERA</b>	4	8
<b>ECONOMÍA</b>	24	0
<b>LOGOPEDIA</b>	0	4

<b>PEDAGOGÍA-PSICOLOGÍA</b>	31	0
<b>INSTRUCTOR DE ARTE</b>	32	0
<b>INFORMÁTICA</b>	31	0
<b>TOTAL</b>	247	27

Tabla 2.10. Matrícula de las carreras de la Sede Pedagógica. Registro de secretaría.

En el siguiente gráfico de barras se puede apreciar el comportamiento de la matrícula desde el inicio de la carrera, observándose un incremento hasta el curso 2006-2007 a partir de este momento comienza una disminución progresiva, incidiendo en ella las causas comentadas anteriormente

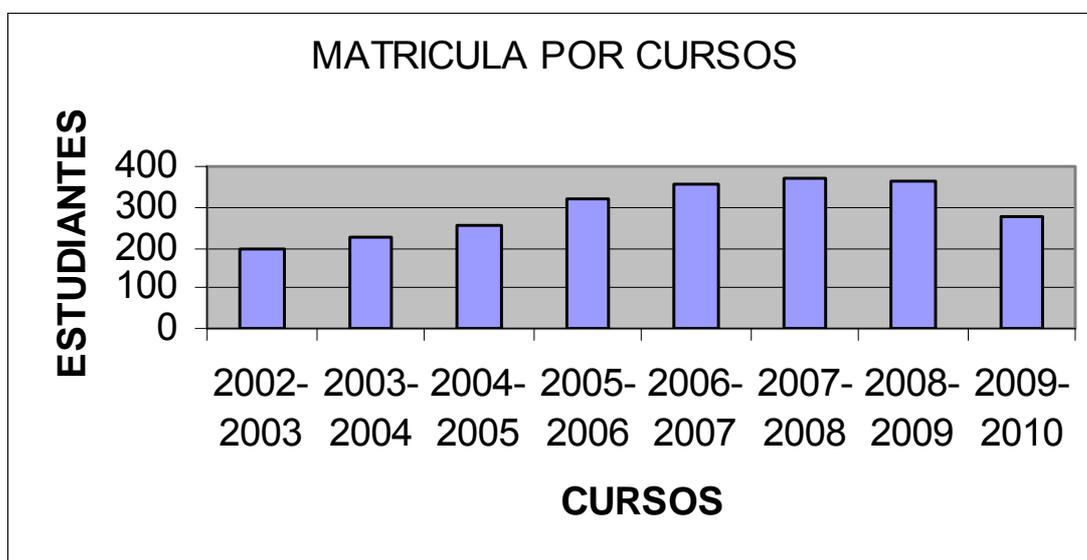


Gráfico 2.4. Comportamiento de la Matrícula en la Sede del MINED. Elaboración propia.

La sede del MINED comenzó con un índice de profesor/estudiante de 0,26, actualmente el claustro de profesores está formado por un total de 55 profesores a tiempo parcial y 8 a tiempo completo, lo que representa un índice de 0,23, esto refleja que la relación profesor/estudiante ha disminuido, en la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de profesores y cómo se ha mejorado en cuanto a las categorías docentes:

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PROFESORES A TIEMPO PARCIAL</b>	<b>PROFESORES A TIEMPO COMPLETO</b>
<b>INSTRUCTOR</b>	37	1
<b>ASISTENTE</b>	18	7
<b>AUXILIAR</b>	0	0
<b>TITULAR</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	63	8

Tabla 2.11. Cantidad de profesores por categorías docentes. Registros de recursos humanos

### **Plantilla**

La sede cuenta con 13 trabajadores, de ellos 1 director, 1 subdirector de investigación y postgrado, 1 secretario docente, 4 coordinadores de carrera, 1 administrador, 1 bibliotecaria, 1 oficinista, 2 agentes de seguridad y protección y 1 auxiliar de limpieza.

En el anexo 1 se puede ver el organigrama de la sede pedagógica, donde se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la sede y como se relacionan.

### **CAPITULO III. PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LA PLANTILLA DEL CUM.**

#### **3.1. Bases y Condiciones de la nueva estructura del CUM (Cruces)**

El estudio sobre el Proceso de Universalización de la Educación Superior reveló un conjunto de problemas que afectan la calidad de la formación de los profesionales en los municipios. La necesidad de lograr una efectiva integración de los procesos universitarios que se desarrollan, bajo la dirección metodológica del Ministro de Educación Superior.

Para concretar la referida indicación se ha decidido integrar la labor que actualmente desarrollan las estructuras municipales del MES, MINED, MINSAP e INDER, en una nueva institución universitaria, que se denomina en lo adelante Centro Universitario Municipal CUM, adscrito a la universidad del MES.

La integración debe abordarse como un proceso progresivo si se quiere garantizar que se alcance sobre bases seguras y firmes.

La existencia de diversos perfiles profesionales en el accionar docente, demanda el fortalecimiento del vínculo de los procesos que aquí se llevan a cabo, con las áreas específicas de las universidades, que estudian, conocen y desarrollan las diferentes ramas de la ciencia, con el objetivo de establecer mecanismos de coordinación, asesoría y colaboración, relacionadas con el funcionamiento de los CUM.

Para el diseño de la estructura se toman como base las necesidades de formación de profesionales, considerando también otras funciones sustantivas que tributan a la formación integral de los estudiantes.

Se considera apropiada la siguiente división de trabajo en la estructura y plantilla de los centros universitarios municipales. Según informe resumen del 3 de Mayo del 2010. de Fernández.

Dirección General, Secretaría General, Direcciones Funcionales, Departamentos Docentes de Carreras que pudieran agruparse en facultades en un mismo perfil, Departamento de Marxismo Leninismo, Departamento de Ciencias Básicas, Filiales y Unidades Docentes.

El objetivo de esta integración es lograr, en cada territorio, que sus egresados tengan la misma calidad que los de las Sedes Centrales.

Por ejemplo, el cargo de Director General del CUM se crea con la finalidad de integrar la educación superior municipal para incrementar su calidad y su pertinencia y de representarla ante las autoridades y la población del territorio. El Director del CUM, como generalidad, no debe simultanear su responsabilidad con la de Director de la Filial del MES salvo excepciones bien justificadas. Aunque es preferible que el Director del CUM se dedique a tiempo completo a las funciones descritas, dirigiendo metodológicamente a todas las filiales que lo componen, se acepta subordinarle ejecutivamente el Director de la Filial del MES. Al Director General no se le debe subordinar estructura alguna. Puede disponer de una plantilla asociada que lo auxilie en el cumplimiento de sus funciones. Adicionalmente, dispondrá de comisiones que agrupen expertos procedentes de las filiales con el objetivo de proponer programas y medidas para perfeccionar continuamente la integración en las áreas temáticas correspondientes. Las comisiones permanentes deben ser, trabajo educativo y político-ideológico, Formación del Profesional, Postgrado, Ciencia e Innovación Tecnológica y Extensión Universitaria.

La dirección metodológica se ejerce a través del sistema normativo que emana del: Consejo Provincial para la Educación Superior en los Municipios (CONESUM), del Consejo Provincial para la Educación Superior en los Municipios (COPESUM) y de los acuerdos que tome el Consejo Universitario Municipal sobre la base del trabajo preparatorio de las comisiones de trabajo. Dichos acuerdos al adoptarse se convierten en vinculantes para los dirigentes y miembros de la comunidad universitaria municipal.

Los departamentos docentes integrados se subordinarán al Director de la Filial que se decida y brindarán servicio a todas las filiales que lo necesiten. En el caso del Departamento de Marxismo Leninismo e Historia, el Director General del CUM quedará responsabilizado con la supervisión y control directo de su funcionamiento y resultados. Se debe integrar a los departamentos de Marxismo Leninismo e Historia la disciplina de Preparación para la Defensa.

El cargo de Subdirector de Filial no tiene apellido. El Director le asigna las funciones a desarrollar. Su número depende de la complejidad y nivel de actividad de la Filial. Sus funciones y objetivos de trabajo van dirigidos a potenciar el desempeño de la Filial.

Los departamentos deben tener el personal a tiempo completo mínimo necesario que garantice por sí mismo la ejecución del proceso docente educativo de una o más carreras con la calidad requerida. En el caso de que dirija más de una carrera, debe contar con un **profesor principal** para cada una de ellas, el que actuará como su responsable en el municipio. Asociados al profesor principal se debe contar con dos o más profesores idóneos a tiempo completo **por carrera**, para que asuman la responsabilidad de una o más disciplinas del plan de estudio.

En los municipios cabeceras de las provincias, salvo excepciones fundamentadas, cada universidad asume los estudiantes desde la sede central. En esos casos se estudiará la necesidad de fortalecer la estructura y/o plantilla actual de las facultades implicadas. La matrícula deja de ser municipal para quedar comprendida dentro de la correspondiente a la sede central. Si es necesario mantener habilitados escenarios educativos adicionales en otras localidades, se concebirá una pequeña plantilla para prestar servicios a profesores y estudiantes.

El Consejo de Rectores es el ente integrador de la educación superior en los municipios cabeceras que por lo general no contarán con CUM. A estos deben incorporarse los jefes de otras entidades de educación superior presentes en el municipio cabecera.

En los lineamientos de nuestro organismo para el próximo período se establece la necesidad de elevar la eficiencia y el uso racional de los recursos asignados, logrando la reducción de los gastos.

En este sentido es necesario proyectar el nivel de actividad de los próximos 5 años de nuestro ministerio, para lo cual se parte de un grupo de premisas sobre el escenario posible tal como lo podemos visualizar desde la actualidad

La matrícula de pregrado y de postgrado constituye el nivel de actividad fundamental del subsistema de educación superior adscrito al MES. La matrícula de pregrado para cada año del período 2010-2015 está determinada por los estudiantes que en el actual curso académico 2009-2010 se encuentran en las aulas y los nuevos que ingresen desde el 2010-2011 hasta el 2015-2016. La promoción, tercer elemento que interviene, se estima con aceptable exactitud a partir de datos históricos.

Como la proyección de la demanda de fuerza de trabajo calificada levantada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) para satisfacer vía curso diurno, llega hasta el año 2015, los

nuevos ingresos correspondientes al período 2011-2015 se han tenido que estimar desconociendo ese elemento definitorio del nivel de actividad. El nuevo ingreso se mantiene constante a lo largo del período y muy similar al nivel del año 2010. El tipo de curso denominado “Continuidad de estudios para los jóvenes incorporados a los Programas de la Revolución”, comenzará un proceso de extinción a partir del curso 2010-2011. Por ello, la proyección de su nuevo ingreso es nula a lo largo de todo el período. El nuevo ingreso a Curso para Trabajadores presenta una situación similar a la del curso diurno, en cuanto a demanda se refiere. En su proyección se ha tenido en cuenta el cierre del curso “Continuidad de Estudios”, antes referido. Por ello, se planifica un crecimiento continuo, pero moderado.

El nuevo ingreso a la Educación a Distancia es de muy difícil estimación por estar concebida para satisfacer el interés de los ciudadanos de estudiar en la educación superior, al margen de la demanda. Se planifica un crecimiento gradual a lo largo del período a partir de cifras muy pequeña, si se compara con las correspondientes a los últimos años.

El nuevo ingreso al curso académico 2010-2011, en los tres tipos de curso, estará condicionado por un nuevo factor: el requisito de aprobación de los exámenes de ingreso para optar por una plaza de la educación superior. Al no existir referencia confiable anterior, la incertidumbre se mantendrá acompañando a la proyección realizada.

- Para el CRD, se prevé aprueben los exámenes el 50% de los presentados en el 2010, y se incrementará para el 2011 y 2012 hasta alcanzar un 65 %.
- Por estar las carreras MES dentro de las más atractivas para los jóvenes, en la mayoría de las provincias deben cubrirse el 95% del plan de las plazas que se ofertan, aunque en menor medida Agronomía e Ing. Agrícola.
- Para los cursos para trabajadores, se prevé un 40% de aprobados, por lo en igual medida deben cubrirse las plazas que se oferten.
- El preuniversitario debe disminuir sus matrículas y graduaciones en los próximos dos cursos, aunque se estima que se debe mantener cantidades similares para ingreso a las carreras MES.
- En el 2010 se gradúan dos cohortes de la enseñanza politécnica, por lo que habrá mayor cantidad de jóvenes aspirando a las carreras para trabajadores en los próximos cursos.

Las matrículas se proyectaron utilizando los índices de retención y de Eficiencia por tipo de curso. Los índices actuales de retención son de 90% para el Curso Regular Diurno (CRD) y de

60% para Curso Para Trabajadores (CPT) y CUM, los cuales no deben cambiar significativamente en los próximos años.

La Eficiencia Académica Limpia del CRD debe mantenerse en el 55% actual e incrementar a 60% en el 2015 teniendo en cuenta que los graduandos ingresaron aprobando exámenes de ingreso. Análogamente, debe suceder en el Curso para Trabajadores para el 2015. La eficiencia utilizada para los próximos 4 años, en este tipo de cursos, es de 40%. La Educación a Distancia gradúa un 10% de la matrícula.

El nuevo ingreso a la Educación a Distancia se debe deprimir significativamente en los dos próximos cursos y alcanzar cifras más elevadas a partir del 2012.

La matrícula del curso 2010-2011, constituye la fuente de los profesionales que han de graduarse en el período 2011- 2015. Con excepción de la matrícula de primer año de ese curso académico, cuyo ingreso responderá a un plan de plazas ajustado a la demanda, el resto estuvo condicionado por la directiva de ofrecer una plaza para cada bachiller, lo que en no pocas ocasiones implicó ofrecer plazas, al margen de la demanda, en carreras donde se dispusiera de capacidades. Consecuentemente, la única medida posible para acercar las graduaciones de los estudiantes, matriculados desde segundo hasta quinto año en el curso 2010-2011, a la demanda que corresponda, es la reorientación hacia los perfiles más reclamados por la producción y los servicios.

La educación de postgrado (cursos, diplomados, maestrías, especialidades y doctorados), constituye la vía idónea para reorientar la fuerza de trabajo graduada que lo requiera, hacia perfiles afines priorizados o que sean necesarios. Los OACE, conjuntamente con las universidades del país, cuentan, en general, con los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar con éxito esta tarea. Atendiendo a ello, el MES proyecta un crecimiento moderado pero sostenido en la matrícula de postgrado a lo largo del período planificado. En los casos excepcionales de que en el país no se cuente con todos los recursos humanos calificados necesarios para especializar fuerza de trabajo graduada en áreas priorizadas, se puede apelar a la asistencia técnica extranjera para que junto con los expertos cubanos la lleve a cabo. Los convenios de cooperación que tienen suscrito los OACE con otros países pueden ser una vía importante para lograrlo.

Un elemento de racionalidad económica y sobre todo en la utilización de los recursos humanos altamente calificados, radica en la defensa del perfil amplio seguido del adiestramiento laboral y de la especialización posterior por la vía de la educación de postgrado. El reiterado incumplimiento de las etapas posteriores al momento de la graduación, está provocando solicitudes de especializaciones desde el pregrado (carreras de perfiles estrechos) que mejor y más rápidamente se pueden formar a partir de graduados universitarios en ejercicio. Una carrera de ese tipo solo se justificaría en el caso excepcional de que se demuestre que la estrategia general de formación de perfil amplio – adiestramiento - especialización posgraduada, no le da respuesta a la necesidad planteada. De haberse cumplido con la estrategia, trazada por Fidel en los años 80, muy probablemente los OACE contarán en la actualidad con los especialistas que están reclamando sean formados en el pregrado. Una vía adicional es utilizar el fondo de tiempo previsto en los planes de estudios, entre un 20% y un 30 % del fondo de tiempo total de la carrera, para orientar al estudiante de años superiores hacia perfiles concretos, sin agredir la formación de amplio perfil.

Como parte del proceso gradual de perfeccionamiento de esta labor se han concebido diferentes niveles de actividad, basados en las necesidades de empleo de esas tecnologías por las diferentes carreras. A partir de ello, se puede afirmar que, como promedio, una relación de cinco estudiantes por computadora en laboratorios de uso colectivo, satisface las demandas fundamentales de las diferentes carreras. Este es un indicador promedio, que debemos defender en la estrategia para el próximo quinquenio, para con ello garantizar el cumplimiento adecuado de los objetivos asociados al empleo de la computación en todas nuestras carreras.

No obstante lo anterior, hay dos elementos fundamentales que actualmente limitan la efectividad del equipamiento disponible, afectando parcialmente esos objetivos, aun cuando se logre la relación de estudiantes por computadora antes mencionada. El primero de ellos está relacionado con las actuales restricciones en el uso de los laboratorios por razones de consumo energético. El indicador promedio de cinco estudiantes por computadora está basado en la posibilidad de emplear los laboratorios al menos 12 horas diarias, y en algunos períodos docentes, incluso un tiempo mayor. El segundo aspecto está relacionado con la existencia de un número considerable de computadoras que no permiten las prestaciones que se requieren en la actualidad en diferentes carreras, dados el software que ellas utilizan en el proceso docente.

La capacidad de la industria poligráfica no presenta mayores dificultades para producir todos esos textos. Cada año se realiza, previo a la elaboración de cada uno de los planes anuales de producciones, una actualización de la literatura básica requerida por cada carrera, a partir de la cual se conforma el plan anual de producción de esos textos.

En resumen, la estrategia para el quinquenio supone, en las sedes centrales, que se logre asegurar la relación de una computadora por cada cinco estudiantes durante todo el quinquenio, para lo cual debe planificarse la compra de un determinado nivel de nuevo equipamiento cada año, que permita mantener esos niveles. Unido a ello, prever que los laboratorios puedan ser utilizados un tiempo mínimo de 12 horas diarias, optimizando su empleo y planificar adicionalmente la compra de componentes que permitan elevar los niveles de **prestaciones** de una parte del equipamiento que actualmente no asegura las prestaciones requeridas.

### **3.2. Proyección del Organigrama del CUM.**

Es importante garantizar un balance adecuado entre la racionalidad y la envergadura de la tarea a desarrollar, de modo que exista armonía entre la calidad que se demanda y la capacidad de realización de las funciones de todos los factores que componen la estructura.

Para lograrlo se han identificado los siguientes principios, que sustentan el perfeccionamiento de la educación superior en el municipio (Ministerio de educación superior. 2009).

Documentos normativos sobre la Educación Superior en los municipios)

- El proceso de integración debe centrar su atención principal en crear las condiciones requeridas que aseguren la formación integral de los estudiantes, con énfasis en la labor educativa y político – ideológica.
- Todas las acciones a desarrollar deben ser concebidas de modo que se garanticen los recursos Humanos, materiales y financieros, con un enfoque de alta racionalidad en su utilización.
- Fortalecer la responsabilidad de la Sede Central con el desarrollo de los procesos formativos.
- Reforzar los actuales vínculos entre la docencia y la producción y los servicios.
- Identificación y aplicación de las mejores experiencias sobre los procesos formativos.
- Flexibilidad en la estructura que se adopte en cada municipio, en función de sus características propias.

- El ingreso a los CUM debe estar basado en las necesidades de fuerza de trabajo calificada en cada municipio y en el cumplimiento de los requisitos de entrada establecidos.

Aquí lo esencial radica en que el CUM. Como institución sea capaz de asimilar la cultura académica desarrollada por la universidad cubana, en correspondencia con lo anterior se deben cumplir determinadas funciones principales:

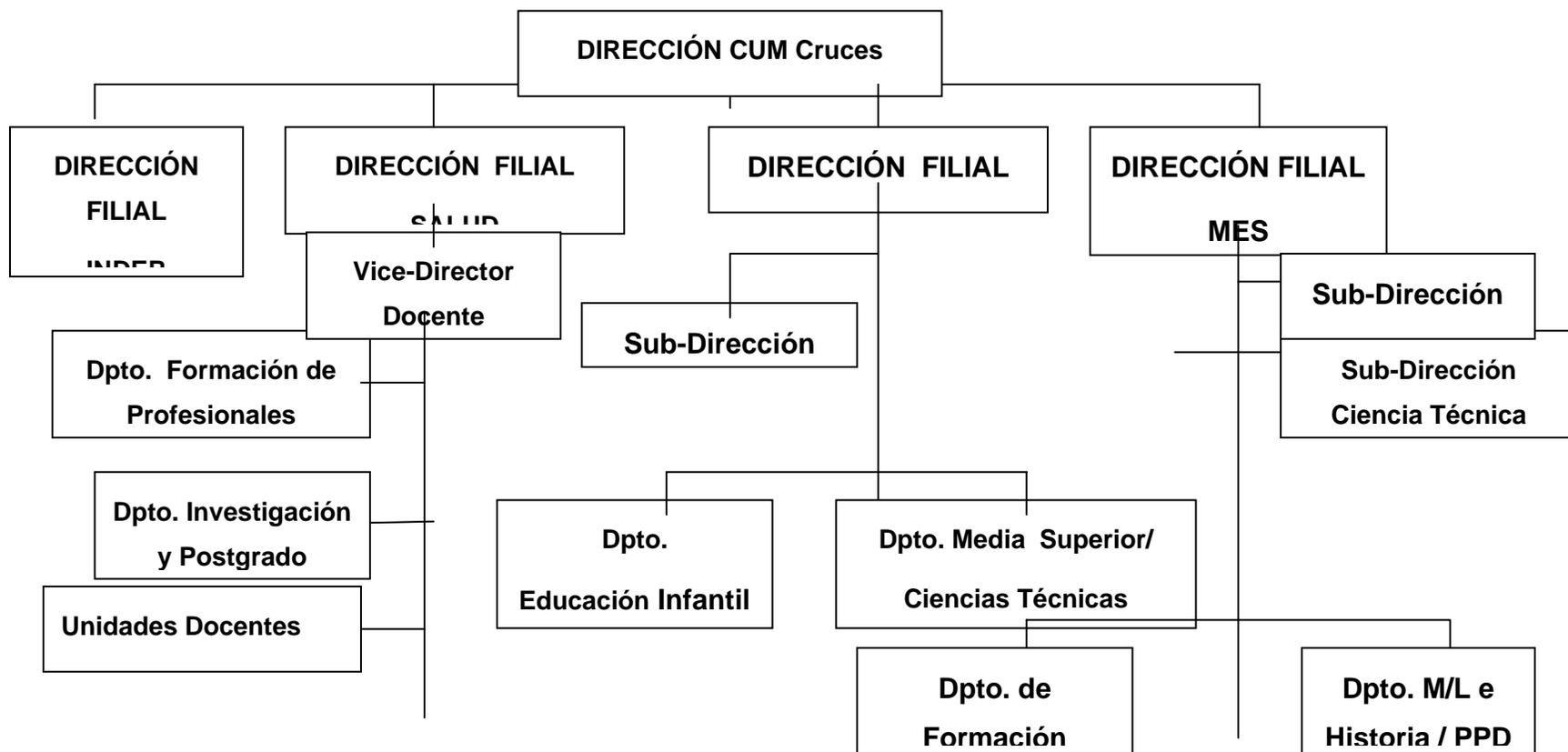
1. Dirigir el proceso de formación integrada y personalizada de los estudiantes, logrando una adecuada efectividad en la labor educativa y política-ideológica.
2. Gestionar los recursos humanos que garanticen el proceso de formación.
3. Controlar el desempeño como educadores de los profesionales que ejercen funciones de profesores en los CUM. Realizar las evaluaciones anuales de los profesores, promoviendo su tránsito hacia categorías superiores.
4. Elaborar en coordinación con la universidad correspondiente, los planes de superación política, ideológica, técnica y pedagógica de los profesores, gestionar su ejecución y controlar su cumplimiento.
5. Mantener una permanente y estrecha comunicación con los estudiantes. Desarrollar encuentros periódicos para conocer sus opiniones sobre la calidad del proceso de formación y de la atención que reciben a sus necesidades educativas individuales.
6. Realizar claustros periódicos para brindar información e intercambiar con los profesores acerca de los resultados de la labor de formación.
7. Dirigir el desarrollo del trabajo metodológico complementario a la preparación de las asignaturas provenientes de la Sede Central, para mejorar continuamente la calidad de la educación integral mediante la instrucción con énfasis en la política-ideológica.
8. Controlar el cumplimiento de los planes de estudio del vínculo de la teoría con la práctica y del estudio con el trabajo; de la realización de las prácticas de laboratorio establecidas y de las reglamentaciones vigentes que norman el proceso de formación.
9. Gestionar aulas, locales y otras instalaciones requeridas para el proceso de formación, asegurando que reúnan las condiciones adecuadas.
10. Distribución de los textos y otros materiales didácticos que se reciban. Así como la conservación en buen estado de toda la base material disponible.
11. Participar en el diseño de los instrumentos evaluativos finales de todas las carreras y calificarlos de acuerdo con las orientaciones de la universidad.
12. Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo en las carreras según lo establecido en el reglamento del trabajo docente y metodológico.

13. Controlar el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.
14. Organizar y controlar el ingreso de las carreras que dirige, en correspondencia con las reglamentaciones existentes.

El procedimiento para la integración de la Educación Superior en el municipio, se fundamenta en definir las prioridades a abordar en equipos de trabajo compuestos por expertos de los cuatro organismos formadores, bajo la dirección del MES. Un principio organizativo inviolable para la integración consiste en no modificar el funcionamiento de las actuales SUM.

A partir del anterior organigrama propuesto para el Centro Universitario Municipal de Cruces el siguiente:

Organigrama propuesto para el Centro Universitario Municipal (CUM) Cruces.



De este organigrama se desagregan las funciones que genera la departamentalización de las diferentes áreas que componen la filial del MES, ellas son:

- Dirección de la Filial del MES
- Subdirecciones
- Departamentos

Funciones de las áreas que componen la Filial del Mes son:

**Dirección de la Filial del MES.**

- Aplicar estrategias y acciones integradas e implementar su control para garantizar la calidad de la formación integral de los estudiantes de la continuidad de estudios.
- Dirigir el trabajo metodológico y la formación del profesional en la modalidad semipresencial, de conjunto con la Dirección de la Facultad.
- Dirigir la labor educativa personalizada de todos los estudiantes en función de sus necesidades educativas y potencialidades.
- Organizar e impulsar la adecuación y el desarrollo de los mejores métodos, medios y formas, adaptados al desarrollo tecnológico existente en los CUM con énfasis en los profesores a tiempo parcial, garantizando un plan para su categorización que sirva de estímulo a su desarrollo docente y científico.
- Controlar la calidad del proceso docente educativo en la modalidad semipresencial, apoyándose en la estructura metodológica y las acciones orientadas por la Facultad, los Departamentos Docentes y el Centro de Estudio Pedagógico.
- Desarrollar acciones con las organizaciones, instituciones y autoridades del territorio que permitan utilizar los recursos humanos y materiales que garanticen el proceso de formación en los CUM con calidad.
- Distribuir en tiempo, utilizar y controlar los recursos necesarios para el adecuado aseguramiento de los distintos componentes (Humanos y Materiales) de la modalidad semipresencial.
- Mantener actualizada la información estadística que se necesita para dirigir, realizando análisis sistemáticos para tomar las acciones correctivas pertinentes.

**Subdirecciones de la Filial del MES.**

- Garantizar que se desarrollen las relaciones de trabajo e integración de la sede central CES en las áreas de trabajo que atiende, así como garantizar la estrecha relación de trabajo con las filiales de los otros organismos formadores.
- Dirigir la planificación, organización y control de los lineamientos y objetivos de trabajo relacionados con las áreas que atiende.
- Gestionar con calidad, eficiencia y racionalidad la implementación de los procesos sustantivos de la educación superior que le sean asignados por el director de la filial.
- Desarrollar la extensión universitaria.
- Garantizar las relaciones de trabajo con los diferentes factores de la comunidad en las áreas de su atención.
- Participar en el proceso de formación integral y personalizada de los estudiantes.  
Exigir y controlar a los departamentos docentes el desempeño como educadores de los profesionales que ejercen funciones de profesores.
- Participar en la organización y desarrollo de los claustros que se realicen.
- Participar en la dirección del trabajo metodológico complementario que realizan los Departamentos Docentes.
- Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo en las carreras según lo establecido en el reglamento del trabajo docente y metodológico.
- Responder por el aseguramiento, control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos puestos a su disposición. Garantizar el cumplimiento de los planes de prevención establecidos contra las manifestaciones de delito y corrupción, así como lograr el perfeccionamiento continuo de los mismos.
- Facilitar el desarrollo de los recursos humanos del territorio, mediante acciones de capacitación y de superación de postgrado, de acuerdo a las necesidades de las entidades de la producción y los servicios, y demás organizaciones e instituciones.
- Asesorar y supervisar a los Consejo de Administración Municipal (CAM) en la elaboración de las estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas.
- Asesorar la gestión universitaria efectiva del conocimiento y la actividad de ciencia e innovación tecnológica para el desarrollo socioeconómico local, mediante la acción concertada con el territorio.
- Implementar el Programa Nacional para el uso indebido de las drogas y las adicciones.

#### **Departamentos de la Filial del MES.**

- Garantizar la impartición con calidad de las asignaturas que le corresponde acorde con su perfil en cualquiera de las modalidades de estudio, desarrollando el trabajo docente y

científico metodológico en integración con el resto de las disciplinas que hacen posible el cumplimiento de los objetivos del modelo del profesional y la formación integral de los estudiantes.

- Capacitar a los jefes de departamentos, a los jefes de disciplinas, de asignaturas y coordinadores de las carreras en los CUM, para garantizar la integralidad en la formación y la calidad en la semipresenciabilidad.
- Dirigir la labor educativa personalizada de todos los estudiantes en función de sus necesidades educativas y potencialidades.
- Garantizar que el plan de trabajo metodológico de los departamentos centren su atención en las tareas que aseguran la calidad del proceso de formación en los CUM. Priorizar la realización de reuniones metodológicas, clases abiertas y clase metodológicas con ese fin y garantizar una estrategia de controles a clases que asegure el perfeccionamiento continuo de la impartición de las actividades presenciales.
- Promover el perfeccionamiento continuo de los métodos, medios y formas que hagan posible la formación con calidad en los CUM.

### **3.3 Diseño Laboral de la Estructura.**

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción. La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización. La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad. La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones, una lista de todas las funciones que se desarrollan en la entidad sirve de guía para asignarlas a áreas o departamentos, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona, si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades.

#### **3.3.1 Determinación de cargos en la Estructura por áreas.**

En la filial del MES en el municipio las carreras que actualmente se imparten coinciden con que las deben mantenerse, teniendo en cuenta las características específicas del municipio, las mayores fuentes de empleo, el envejecimiento poblacional, y las características del territorio el déficit de profesionales identificado por especialidad. De las carreras abiertas se encuentran en liquidación Ingeniería Industrial e Ingeniería Agropecuaria. De acuerdo a las necesidades conciliadas con el MEP no está previsto abrir para el próximo curso ninguna de las carreras que se ofertan hoy por el MES.

Para la fundamentación de la necesidad de los cargos propuestos en la estructura se ha elaborado una matriz de correlación de funciones generales de la filial contra cargo o área de la misma.

<b>Áreas/Cargos proyectados en la filial</b>	<b>Director filial</b>	<b>Subdirector Docente filial</b>	<b>Subdirector de Ciencia y Técnica</b>	<b>Jefe departamento formación</b>	<b>Jefe de departamento de M-L, PPD e historia</b>
<b>Funciones generales de la filial</b>					
Dirigir el proceso de formación integrada y personalizada de los estudiantes, logrando una adecuada efectividad en la labor educativa y política-ideológica.	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>X</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Gestionar los recursos humanos que garanticen la calidad del proceso de formación.	<b>x</b>				
Controlar el desempeño como educadores de los profesionales que ejercen funciones de profesores en los CUM. Realizar las evaluaciones anuales de los profesores, promoviendo su tránsito hacia categorías superiores.	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Elaborar en coordinación con la universidad correspondiente, los planes de superación política, ideológica, técnica y pedagógica de los profesores, gestionar su ejecución y controlar su cumplimiento.	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Mantener una permanente y estrecha comunicación con los estudiantes. Desarrollar encuentros periódicos para	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>

conocer sus opiniones sobre la calidad del proceso de formación y de la atención que reciben a sus necesidades educativas individuales.					
Realizar claustros periódicos para brindar información e intercambiar con los profesores acerca de los resultados de la labor de formación.	<b>x</b>				
Dirigir el desarrollo del trabajo metodológico complementario a la preparación de las asignaturas provenientes de la sede central, para mejorar continuamente la calidad de la educación integral mediante la instrucción con énfasis en la política-ideológica.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Controlar el cumplimiento de los planes de estudio del vínculo de la teoría con la práctica y del estudio con el trabajo; de la realización de las prácticas de laboratorio establecidas y de las reglamentaciones vigentes que norman el proceso de formación.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Gestionar aulas, locales y otras instalaciones requeridas para el proceso de formación, asegurando que reúnan las	<b>x</b>	<b>x</b>			

condiciones adecuadas.					
Distribución de los textos y otros materiales didácticos que se reciban. Así como la conservación en buen estado de toda la base material disponible.	<b>x</b>				
Participar en el diseño de los instrumentos evaluativos finales de todas las carreras y calificarlos de acuerdo con las orientaciones de la universidad.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo en las carreras según lo establecido en el reglamento del trabajo docente y metodológico.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Controlar el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Organizar y controlar el ingreso de las carreras que dirige, en correspondencia con las reglamentaciones existentes.	<b>x</b>	<b>x</b>			

Figura Matriz de Correlación Cargos: fuente elaboración propia.

Como se observa, existe una plena correspondencia entre las funciones a desempeñar y los cargos identificados como necesarios en la estructura. Por tanto con el análisis de esta matriz queda demostrada la estrecha relación entre los cargos proyectados y las funciones generales de la filial del MES en el municipio.

### 3.3.2 Determinación de funciones por cargo.

Para la determinación de las funciones por cargo, se ha aplicado un método de expertos que se describe seguidamente:

Es importante en la medida de las posibilidades, tomar un número superior al que al método recomienda y realizar una prueba para comprobar los conocimientos requeridos, tomar por supuesto los de mejores resultados.

El número de expertos se calcula como:

$$n = p (1-p) k/i^2$$

$$n = 0.05 (1* 0.05) 3.8416 / 0.47^2$$

$$n = 0.1825 / 0.028$$

$$n = 6.51 \approx 7$$

Para la elaboración de las funciones a realizar por los Departamentos de la filial del MES en el municipio de Cruces, sirvió como base el minucioso estudio bibliográfico del cual se hace referencia en el capítulo 1 de la presente investigación, la participación de una gran cantidad de especialistas y el conocimiento del Grupo de Expertos seleccionados.

En una primera etapa se utiliza la técnica de la tira de papel donde se obtiene la información primaria con relación a las variables deseables en cada uno de los servicios prestados por el VRAS.

La tira de papel se elabora de la siguiente forma:

Enuncie las 5 características más importantes que debe poseer el servicio de: (En este caso se realiza una para cada donde se decida realizar el estudio.

Las respuestas se compilan y se reduce el listado a una cantidad razonable para ser evaluadas, tratando de eliminar ambigüedades, repelencias y características fuera de contexto.

Una vez reducido el listado se le presenta al grupo de expertos al resultado final de las tres rondas efectuadas. Por ejemplo evalúe según la siguiente escala, las variables que deben estar presentes en las funciones a realizar por el Director de la Filial del MES.

1. Imprescindible

2. Muy necesaria
3. Necesario
4. Poco necesaria
5. Innecesaria

A los efectos de ilustrar el método, se presentan los resultados alcanzados en el estudio de la definición de las funciones del Jefe de Departamento de Marxismo Leninismo de la Filial del MES que se incluye en la estructura del MES en el municipio de Cruces.

Matriz de funciones del Jefe de Departamento de Marxismo Leninismo del MES.

Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL
1	5	5	5	2	5	4	5	31
2	1	5	5	5	2	4	5	27
3	1	1	2	5	3	5	2	19
4	4	5	4	5	2	5	3	28
5	2	5	5	4	5	5	5	31
6	2	5	1	2	5	3	1	19
7	3	4	4	5	5	4	3	28
8	2	3	2	4	2	5	5	23
9	5	3	2	2	3	5	2	22
10	5	2	5	2	5	5	2	26
11	4	5	4	5	4	4	2	28
12	5	5	4	5	5	4	2	30
13	5	2	2	1	5	4	4	23
14	4	5	4	5	4	4	2	28
15	5	5	4	3	2	4	5	28
16	3	4	5	4	4	5	5	30
17	4	3	4	5	4	4	4	28
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>74</b>	<b>57</b>	<b>449</b>

Tabla 3.1: Matriz de votaciones de los expertos en la última ronda.

Mediante el empleo del software estadístico Spss v. 15.0 se obtiene la consistencia del juicio emitido por los expertos utilizados el Coeficiente de concordancia de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica correspondiente.

Después de la quinta ronda, (dado que no existía concordancia entre los expertos) se llegó a los resultados que indican que el juicio de los expertos es consistente ( $W= 0.733$ ) con un nivel

de significación menor que 0.1 % concluyendo entonces que la encuesta a aplicar debe estar constituida por 9 elementos contenidos en el instrumentos empleados para su validación.

Se muestra, además, el resultado de la evaluación de la Fiabilidad del instrumento aplicado, empleado el Coeficiente Alpha de Cronbach, mediante el empleo del software Spss v. 15.0 arrojando que los coeficientes Alpha poseen un valor de 0,8104, de lo que se infiere que el instrumento usado es fiable y por tanto que las conclusiones relacionadas con los resultados del instrumentos se repitan con un alto grado, cuando se aplique repetidas veces para validar el procedimiento.

La validez de constructo del instrumento se comprueba mediante el empleo del software SPSS v. 15.0. Lo antes expuestos permite inferir que el instrumento utilizado para la validación del procedimiento, mide exactamente lo que se desea medir. Los resultados del método se presentan en las siguientes tablas del SPSS.

#### Reliability Statistics

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,514
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	191,104
	df	151
	Sig.	,009

Cronbach's Alpha(a)	N of Items
0,8104	17

Para la validez de constructo del instrumento

#### KMO and Bartlett's Test

#### Test Statistics

N	7
Kendall's W(a)	0,91
Chi-Square	353,931
df	15
Asymp. Sig.	,002

a Kendall's Coefficient of Concordance

Las funciones resultantes del estudio para este cargo son las siguientes:

**Leyenda:**

No	Funciones
1	Dirigir metodológicamente, en todas las filiales del municipio, la formación integral de los estudiantes universitarios que garantice en los mismos una sólida cultura político-ideológica y social humanística, para defender la Revolución y cumplir cualquier tarea que se les encomiende. Responder directamente por los resultados de este proceso en la Filial del MES
2	Asesorar a la Dirección del CUM en la política de implementación y desarrollo de la formación marxista leninista de los cuadros, profesores, estudiantes y demás trabajadores
3	Coordinar y controlar con las diferentes direcciones de las Filiales el desarrollo de las acciones que garanticen la formación cultural de los estudiantes, mediante la aplicación del Enfoque Integral para la Labor Educativa y Política Ideológica en el CUM, el Proyecto Educativo y de Vida
4	Dirigir metodológicamente el proceso de enseñanza aprendizaje de la disciplina Marxismo-Leninismo en las diferentes carreras universitarias que se imparten en el municipio
5	Dirigir metodológicamente la estrategia de trabajo de la enseñanza de Historia de Cuba para incrementar el nivel de conocimiento y la contribución de esta materia a la formación integral de los estudiantes en todas las carreras universitarias de los municipios
6	Asesorar a la dirección de las filiales y participar en el cumplimiento de las funciones estatales relacionadas con la Preparación para la Defensa de los estudiantes y trabajadores en la educación superior en el municipio
7	Dirigir metodológicamente la Disciplina Preparación para la Defensa en la educación superior en el municipio
8	Garantizar la superación de los profesores de Preparación para la Defensa
9	Planificar, ejecutar y controlar en el departamento las prioridades y los objetivos de trabajo trazados por el Ministerio a corto, mediano y largo plazo, adecuándolos a las características y necesidades del territorio
10	Participar activamente como miembro del Consejo de Dirección de la Filial Municipal
11	Gestionar de forma eficiente y racional los recursos humanos que garanticen la

	calidad de los procesos sustantivos que se realicen en el departamento y facilitar que puedan ser utilizados en las filiales de los otros organismos formadores
12	Elaborar los planes de superación política, ideológica, técnica y pedagógica de los profesores, gestionar su ejecución y controlar su cumplimiento.
13	Participar en el diseño de los instrumentos evaluativos finales de todas las carreras y calificarlos de acuerdo con las orientaciones de la universidad correspondiente
14	Controlar el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso
15	Planificar acciones de capacitación y de superación de postgrado, de acuerdo a las necesidades de las entidades de la producción y los servicios, y demás organizaciones e instituciones del territorio
16	Propiciar y facilitar la participación de los profesores del claustro en eventos, así como la publicación de artículos científicos en revistas territoriales, nacionales e internacionales
17	Desarrollar otras funciones que asigne la Dirección de la Filial

Siguiendo el método antes ilustrado se describen las funciones de los demás cargos que componen la filial del MES en los municipios. Ver (Anexo 2).

### **3.3.2.1 Cálculo de la plantilla necesaria por cargos.**

Sobre la base de las indicaciones superiores y después de un largo proceso de concertadas aproximaciones sucesivas, se llega a concebir el modelo de Centro Universitario Municipal como una institución con personalidad jurídica propia, conformada por filiales subordinadas a universidades adscritas a diferentes organismos formadores, que se integran mediante una dirección metodológica, con el propósito de elevar continuamente y homogéneamente la calidad y la pertinencia de la formación de los profesionales y también del resto de las funciones sustantivas inherentes a la educación superior; en un marco de alta racionalidad de recursos humanos, materiales y financieros. Integración, calidad, pertinencia y racionalidad son las palabras claves del modelo. El CUM se adscribe al rector de la universidad del MES de la provincia correspondiente.

La dirección metodológica, concepto novedoso y sin precedentes en una institución universitaria, comprende funciones de coordinación, asesoría y control. Por su propia naturaleza requiere apoyarse en una base normativa común a toda la educación superior

municipal y en frecuentes coordinaciones tanto a nivel nacional como provincial. Por ello, forman parte del modelo, un Consejo Nacional para la Educación Superior en los Municipios (CONESUM), integrado por representantes de los organismos formadores y Consejos Provinciales para la Educación Superior en los Municipios (COPESUM), conformados por los rectores y otros representantes de las universidades y de los CUM de los respectivos territorios.

El Director General del CUM, apoyándose en la base normativa establecida, ejerce la dirección metodológica mediante la autoridad institucional conferida, el funcionamiento del Consejo Universitario Municipal al que pertenecen los directores de las filiales, y la asesoría permanente que, en materia de perfeccionamiento de la educación superior le brindan los consejos asesores permanentes y las comisiones transitorias, cuyos miembros son seleccionados de entre los mejores expertos de las filiales. Los consejos asesores permanentes son: Trabajo Educativo y Político-Ideológico, Formación de Profesionales, Postgrado, Ciencia e Innovación Tecnológica y Extensión Universitaria. Los acuerdos del Consejo Universitario Municipal, incluyendo los que se adopten como resultado de propuestas de los consejos asesores permanentes y de las comisiones transitorias, se convierten en vinculantes para todos los dirigentes y miembros de la comunidad universitaria municipal.

Al Director General del CUM le corresponden dos funciones básicas generales: integrar la educación superior municipal para conducirla, mediante la dirección metodológica, hacia un perfeccionamiento constante de su calidad y su pertinencia, y representarla ante las autoridades, las entidades y la población del territorio. Una tercera función, introducida últimamente a solicitud de los rectores, consiste en dirigir ejecutivamente a la filial del MES. Para cumplir sus funciones básicas, el Director General no requiere de estructura alguna atendiendo al tipo de dirección que realiza. La dirección metodológica en el CUM (horizontal) ha de coexistir armónicamente con la dirección ejecutiva (vertical) que sobre las filiales ejercen las universidades y sus respectivos organismos formadores.

Las filiales cuentan con un director, uno o más subdirectores dependiendo de su complejidad y departamentos docentes que agrupan, como regla, dos o más carreras afines. Por lo general, la carrera se organiza en grupos de disciplinas afines a los que se asocian equipos docentes conformados por profesores a tiempo parciales, pero dirigidos por profesores a tiempo completos. Uno de ellos, además, asume, como Profesor Principal, la responsabilidad de la ejecución del proceso docente educativo de la carrera en su conjunto.

Como expresión de integración estructural el modelo convoca a la unificación de departamentos docentes, encargados de iguales o similares disciplinas en diferentes filiales, para conformar un departamento único en capacidad de ofrecer una docencia de mayor calidad a todo el que lo requiera en el CUM. Tales departamentos se adscriben a la filial que disponga de mayor fortaleza en la materia. Como regularidad se crean departamentos docentes de Marxismo-Leninismo, Historia de Cuba y Preparación para la Defensa supervisados y controlados, adicionalmente, por el Director General del CUM, atendiendo a la importancia cardinal de las disciplinas que agrupa.

Para una aplicación homogénea y flexible del modelo, el CONESUM emitió varias indicaciones básicas que esencialmente se pueden agrupar como sigue:

- Las referidas a la responsabilidad de los COPESUM en el diseño a la medida de las estructuras y plantillas de los CUM sobre la base de patrones flexibles emitidos por el CONESUM y de la utilización de procedimientos efectivos de concertación entre universidades, SUM y autoridades de las provincias y los municipios.
- Las relativas a la evaluación de la permanencia de cada carrera en el municipio atendiendo a su pertinencia en el territorio, la garantía de ofrecerla con calidad, y la proyección de su matrícula perspectiva, así como las relacionadas con la regionalización de carreras y CUM.

La presencia de instituciones universitarias con amplia tradición y fortalezas académicas, es un factor que hace viable la correcta dirección de los procesos desde las propias sedes centrales y puede alcanzarse una eficiente integración a nivel provincial con el funcionamiento del Consejo de Rectores de manera que se logre el impacto esperado en el incremento de la calidad en la formación de profesionales y en los demás procesos esenciales de la educación superior.

Se crea un departamento de Marxismo-Leninismo, Historia de Cuba y Preparación para la Defensa, generalmente adscritos a los directores de las filiales del MES. En todos los casos serán supervisados y controlados, simultáneamente, por los Directores Generales. Un logro en materia de integración estructural, aunque parcial, lo constituye la creación de departamentos de Ciencias Básicas.

La plantilla prevé un imprescindible crecimiento de profesores a tiempo parcial, mínimo por carrera, pero notable en su totalidad. Un profesor a tiempo completo sustituye ya a varios profesores a tiempo parcial.

La disminución de matrícula, por añadidura, repercutirá también en la reducción del número de profesores a tiempo parcial. La combinación de estos factores debe producir un efecto cualitativo superior acompañado de una apreciable disminución de gastos.

**Plantilla propuesta para la filial del MES en el municipio.**

<b>Organismos</b>	<b>Cargos</b>	<b>Categoría</b>	<b>Salario</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Cubierta</b>
<b>MES</b>	Director Filial MES	D	555.00	1	1
	Subdirector Docente	D	555.00	1	1
	Subdirector de Ciencia y Técnica	D	555.00	1	1
	Administrador	D	395.00	1	1
	Instructor	T	555.00	3	3
	Jefe de Dpto. de ML - PPD	D	615.00	1	-
	Secretaria de facultad	D	415.00	1	1
	J'Dpto Humanidades	D	615.00	1	
	J'Dpto Contabilidad	D	615.00	1	
	J'Dpto Ingeniería	D	615.00	1	
	Técnico en Abastecimiento Técnico Material	T	395.00	1	1
	Técnico Ciencias Informática	T	415.00	1	1
	Técnico " D" en Gestión Universitaria	T	355.00	1	1
	Técnico en Gestión Económica	T	415.00	1	1
	Técnico "E" en Gestión Universitaria	T	375.00	1	1
	Asistente	T	615.00	7	7
Auxiliar de Limpieza	S	275.00	1	1	

	Agente de Seguridad y Protección	S	375.00	6	6
--	----------------------------------	---	--------	---	---

#### Fundamentación de la Composición de la Plantilla:

- **Director General** Tradicionalmente en estas funciones se utiliza un solo cargo para realizar funciones de regulación, control, centrar y evaluar el cumplimiento de las tareas de la filial.
- **Subdirector** Atendiendo a las tareas de asesoramiento al Director de la Filial en el campo que se especialicen y que no tienen subordinación alguna, se propones 3 subdirectores con nivel jerárquico similar.
- **Secretario Facultad** Atendiendo a las necesidades propias del municipio en cuanto a la matrícula que tiene el MES se necesita un solo trabajador en el cargo.
- **Técnico “D” en Gestión Universitaria** Se tiene en cuenta que su función principal es el control de los expedientes y se analiza la matrícula que tiene el MES en el municipio no se justifica otro técnico por lo que se propone 1 cargo.
- **Administrador** Se justifica un solo Trabajador pues es suficiente para las funciones de control y organización que se realizan en el municipio atendiendo al volumen de la matrícula.
- **Profesores** Atendiendo a la matricula de la filial del MES los Departamentos que la conforman y las carreras que se imparten es suficiente con los profesores que se proponen a tiempo completo. El resto se contrata a tiempo parcial.
- **Jefe de Dpto.** Es una sola persona encarga de centrar las tareas del Departamento al cual atiende según la especialidad.
- **Técnico en Abastecimiento Técnico Material** Es suficiente con una sola persona pues con el tamaño de la filial y atendiendo a que no existen alumnos internos existe menos contenido para este técnico.
- **Técnico Ciencias Informática** La filial del MES en el municipio cuenta con 14 mini computadoras situadas en un mismo local y un contrato con copextel que le presta el servicio de mantenimiento y reparación por lo que es necesario un solo cargo.
- **Técnico “E” en Gestión Universitaria** Este técnico realiza funciones similares al de Recursos Humanos por lo que se necesita un solo Técnico, la contratación de otro persona no se justifica, no se aplican sistemas de pago por estimulación, En la filial bajo la custodia del Técnico no se encuentran los expedientes laborales de los trabajadores contratados por tiempo indeterminado.

- **Técnico en Gestión Económica** El objeto social de la filial del MES no demanda diversidad en la de actividades referentes a compra y pago, materias primas y materiales, otras propias de la actividad. cuentan con una plantilla propuesta aproximadamente de 27 trabajadores por lo que no genera la necesidad de utilización de mucho tiempo en la contabilización del 9.09 en el trabajo de la nómina, contabilizar los gastos y la ejecución del presupuesto. No cuenta con una gran cantidad de medios básicos ni la necesidad de frecuentes movimientos de estos, no se presta el servicio de caja, no se realiza el balance contable mensual independiente en la filial, es un centro de costo de la Universidad Central.
- **Auxiliar de Limpieza** Se propone un solo cargo pues en la filial del MES existe un solo local que mide 30 metros cuadrados y atendiendo a una norma de servicio por metros cuadrados es suficiente.

**Agente de Seguridad y Protección** Considerando la magnitud de los bienes a custodiar solo se necesitan 4 cargos pues la Filial del MES en el municipio de Cruces cuenta con un solo local con una construcción confortable y protegida, los medios y equipos que se custodian están bajo protección

La estructura propuesta responde al objetivo con que fue concebido el Centro Universitario Municipal, que los egresados de los municipios tengan la misma calidad de los de la Sede Central. Para ello el organigrama presentado para el municipio responde a las necesidades de formación de profesionales del territorio.

En el organigrama del municipio aparece la propuesta del Director del Centro Universitario Municipal con la subordinación Metodológica de la Dirección de la filial de 4 organismos formadores.

- Director Filial del INDER
- Director Filial del MINSAP
- Director Filial MINNED
- Director Filial MES

La filial del MES esta compuesta por Sub-Direcciones, esta el Docente y el de Ciencia Técnica. Con la nueva división del trabajo se incorporan los Departamentos en este municipio uno de Marxismo Leninismo e Historia y Preparación para la Defensa el otro de Formación.

A partir de la desagregación de las funciones del Centro Universitario Municipal se determinan las funciones de cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

El método de expertos permite la determinación de las funciones de cada uno de los cargos que componen la plantilla del Centro Universitario Municipal.

En resumen la estructura propuesta permite una división del trabajo similar a la de la Universidad Central, la determinación de las funciones de cada uno de los Departamentos. y de cada uno de los cargos que conforman el área, la determinación de la responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos.

La estructura y plantilla propuesta permite un uso racional de los recursos laborales a partir del reordenamiento de la fuerza de trabajo en función de la Ciencia a la que responde, la creación del Departamento de Marxismo Leninismo e Historia y preparación para la Defensa permite el mejor aprovechamiento de los profesionales contratados pues este departamento presta servicio a todos los organismos formadores del Centro Universitario Municipal.

Estos elementos cualitativos permiten obtener mejores niveles de eficiencia para el proceso de la nueva propuesta de estructura y plantilla del centro Universitario Municipal.

la división del trabajo antes mencionada contribuye a mejorar la organización del trabajo y esto sirve de base para obtener niveles de eficacia superiores en los distintos procesos sustantivos que se desarrollan en Educación Superior en los Municipios.

La estructura propuesta responde al objetivo con que fue concebido el Centro Universitario Municipal, que los egresados de los municipios tengan la misma calidad de los de la Sede Central. Para ello el organigrama presentado para el municipio responde a las necesidades de formación de profesionales del territorio.

## **CONCLUSIONES**

## **Conclusiones**

1. Para la propuesta de la estructura se toma como base las regularidades establecidas por el Ministerio de Educación Superior, las necesidades de formación de profesionales así como los procesos sustantivos que forman parte de la Educación superior en el municipio.
2. En el organigrama que se propone aparece el Director del Centro Universitario Municipal, a el se subordinan metodológicamente los cuatro organismos formadores.
3. La filial del MES la componen 3 Sub-Directores con 2 Departamentos uno de Marxismo Leninismo e Historia y Preparación para la Defensa y el otro de formación donde se ubican todas las carreras.
4. la Estructura propuesta permite desagregar las funciones del CUM por áreas y obtener el contenido de cada uno de los cargos propuestos.
5. A partir de las funciones determinadas por cargos se decide la cantidad de trabajadores necesarios para cada una de las áreas.
6. La estructura propuesta permite mejorar niveles de eficiencia y eficacia en los procesos sustantivos que lleva a cabo el MES en el municipio.

## **RECOMENDACIONES**

## **Recomendaciones**

1. Implementar la propuesta de Estructura y Plantilla en el Centro Universitario Municipal de Cruces.
2. La plantilla propuesta debe ser flexible de acuerdo a las necesidades y exigencias en uno de los próximos cursos académicos.
3. Definir indicadores para este tipo de curso que permitan evaluar la eficacia de la estructura y plantilla en el Centro Universitario Municipal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alarcón Ortíz, Rodolfo. (2004, November). La Universalización de la educación Cubana.

Alpizar Santana, Miriam. (2010). A los rectores de los CES, Directores de ECIT, Empresas y DAI. Proyección 2011-2015. La Habana, 16-04-2010.

Aranjo Arzade, José Daniel. (2006). Sistema de Organización Administración.

Concepto de Departamentalización. (2008). . Retrieved from <http://www.wikipedia.com>

Castro Ruz, Fidel. (2004). Las ideas creadas y probadas por nuestro pueblo no podrán se destruidas.

COPESUM, Cienfuegos. (2009, Curso -2010). Expediente de la propuesta de Estructura de los centros universitarios municipales (CUM).

COPESUM, Cienfuegos. (2010). Propuesta de Estructura de los Centros Universitarios Municipales (CUM).

Cortés, E. M. (2006 7). Planificación de Plantilla.

Dante Ponjuán, Gloria. (2006). Introducción a la Gestión del Conocimiento (María Isable Morales Córdova.). La Habana: Felix Varela.

Departamentalización por Función. (2008). Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Diseño organizacional. (2009). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

La división del trabajo. (2008). Retrieved from <http://www.wikipedia.com>

Escat, María. (2009). Cómo planificar plantillas (II).

Escat, María. (2008). Planificación de plantillas II. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Escat, María. (2008). Cómo planificar plantillas (I): Concepto y contenidos de la planificación. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

La estructura organizacional. (2008). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

ESTRUCTURA ORGANICA. (2009). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Fernández González, Aurora. (2010). A los rectores de los CES adscritos al MES. Versión 22-04-2010 cont/ ..vafg-200.

Fundamentos de Comportamiento Organizacional. (2007). . La Habana: Félix Varela.

Gárciga, J. Rogelio. (2001). Formulación Estratégica (Lic. Ferín Romero Alfau.). La Habana: Félix Varela.

González, Echevarría Jaliesky. (1998). Perfeccionamiento de estructura organizativa y plantilla de la ucf. Cienfuegos.

Hipótesis y teoría de la organización. (2008). . Retrieved from <http://www.wikipedia.com>

Horngren, Charles. (2004). Contabilidad de Costos. Un Enfoque de Gerencia .La Habana: Félix Varela.

ININ/ Oficina nacional de Normalización. (2007). Norma cubana 3001 Sistema de Gestión integrada de Capital Humano - Requisitos.

ININ/ Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana 3002 Sistema de Gestión integrado de Capital Humano - Implementación.

ININ/, Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana 3000 sistema integrado de Capital Humano - vocabulario.

La Universidad en la construcción de un mundo mejor. (2004).

M.Sc. Bermúdez, Canel Díaz Miguel. (2010, February 8). Universidad 2010 7mo congreso Internacional de Educación Superior.

Mata ,Casaña Angela. (1988). Colectivo Laboral y Comunicación (Enid Vian Audivet.). La Habana: Ciencias Sociales.

Ministerio de Educación. (2007). La Escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas.

Ministerio de Educación Superior. (2010). Cumplimiento de los lineamientos. Proyección 2011-2015.

Ministerio de Educación Superior. (2009). Funciones de los diferentes segmentos organizativos existentes en los centros universitarios municipales (CUM): Proyecto versión 29.04.2010.

Ministerio de educación superior. (2009). Documentos normativos sobre la Educación Superior en los municipios 1. Félix Varela.

Ministerio de Educación Superior. (2010). Proyección del nivel de actividad, formación, ingreso, eficiencia. Periodo 2011-2015.

Ministerio Educación superior. (2010). Regulaciones a tener en cuenta para la presentación de la estructura y plantilla de las CUM en segunda vuelta.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007). Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño.

Ministerio de Finanzas y precios (2010) Desagregación mensual presupuesto año 2010

MINSAP. (2009, Diciembre). Estructura que se aplicar en los municipios por el MINSAP como OACE formador recursos Humanos.

MsC.Montero, Cruz José, & Dr. Fernández, Junco Geraldo. (2009, Enero). Manual del Jefe de Colectivo.

Planificación de plantillas. (2009). . Retrieved from <http://www.wikipedia.com>

Polimeni, Ralph. (2004). Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. La Habana: Félix Varela.

Proyección Económica 2011-2015 propuesta preliminar Plan 2010-2011 indicadores seleccionados. (2010).

Proyección de la Economía 2011-2015 (2010) presupuesto

Santos, Cuesta Armando. (2006). Casos Sobre Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Félix Varela.

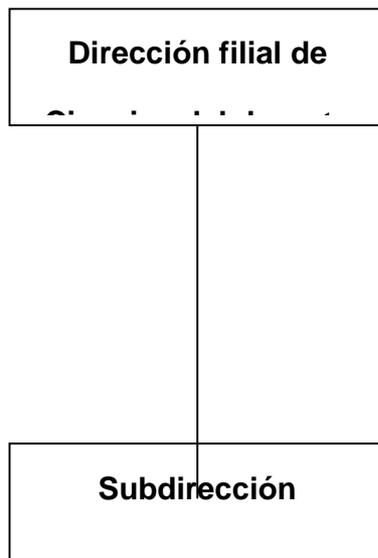
Santos, Cuesta Armando. (2006). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (Noelia Garrido Rodríguez.). La Habana: Félix Varela.

Stoner, James. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A México, 5ta Edición 1991. Reimpresión, MES 1997

Recursos humanos. (2008). . Retrieved from <http://www.wikipedia.com>

## **ANEXOS**

**Anexo 1**



**Figura 3.2 Organigrama y Estructura de la Carrera de Cultura Física.**

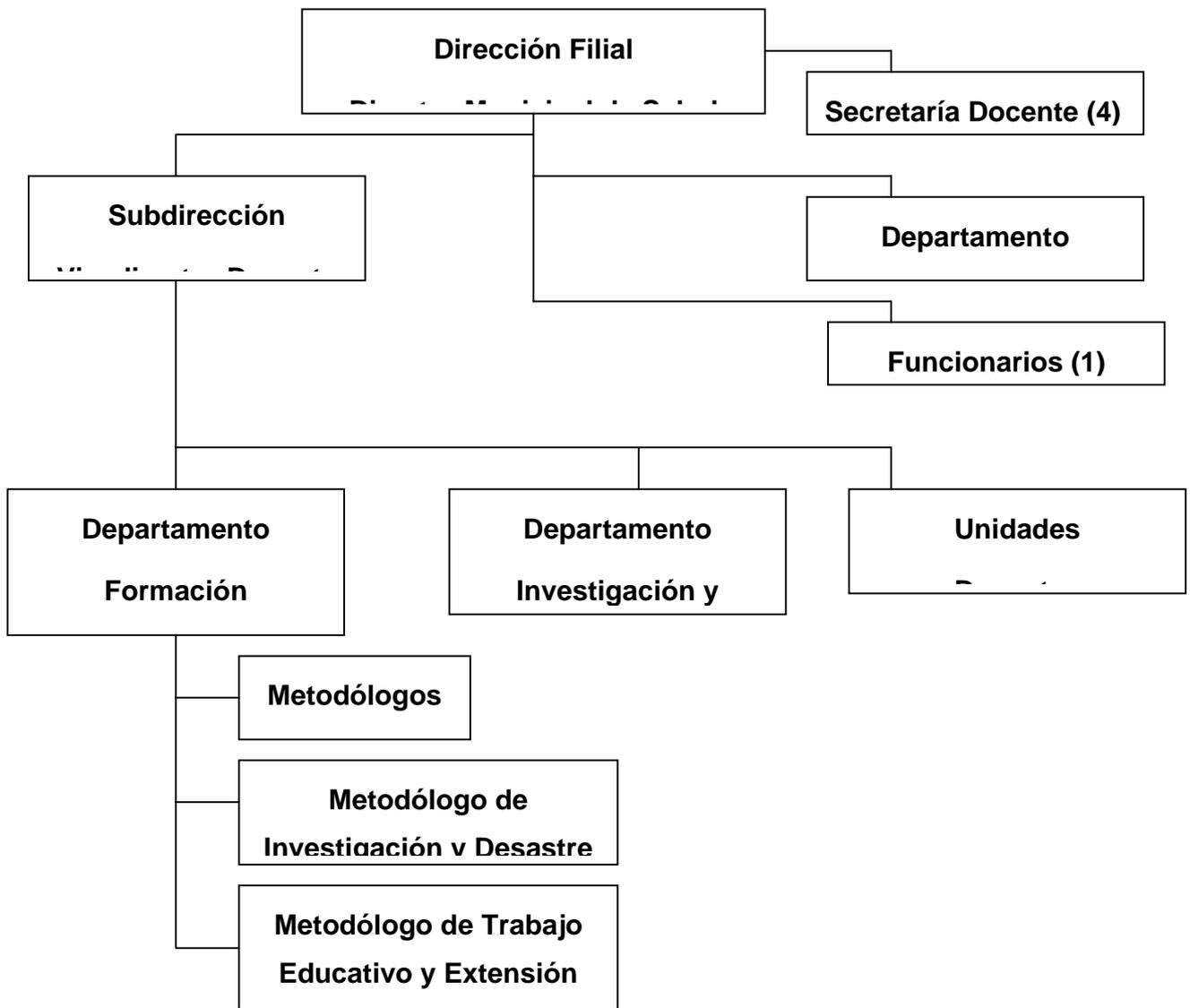
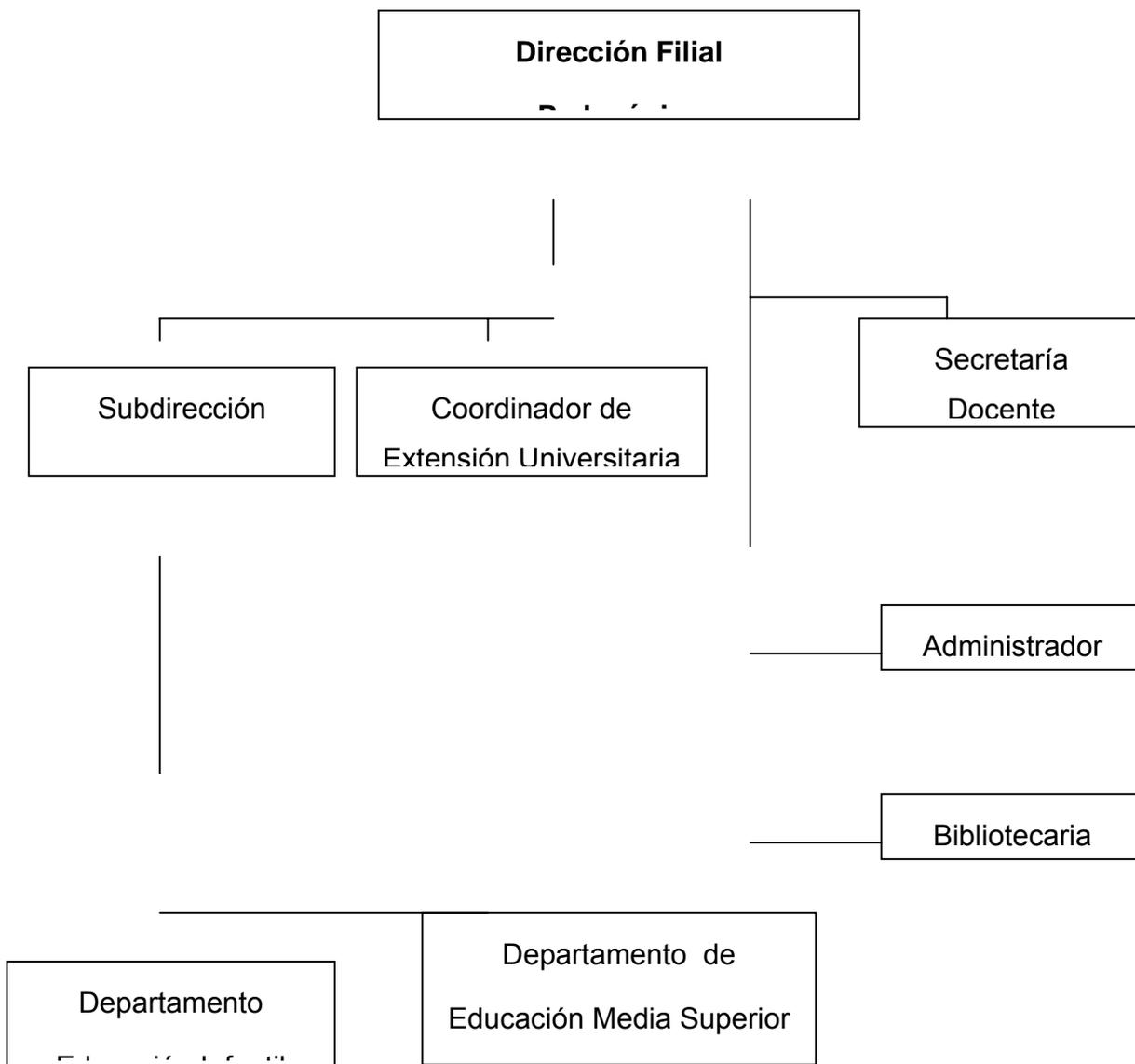
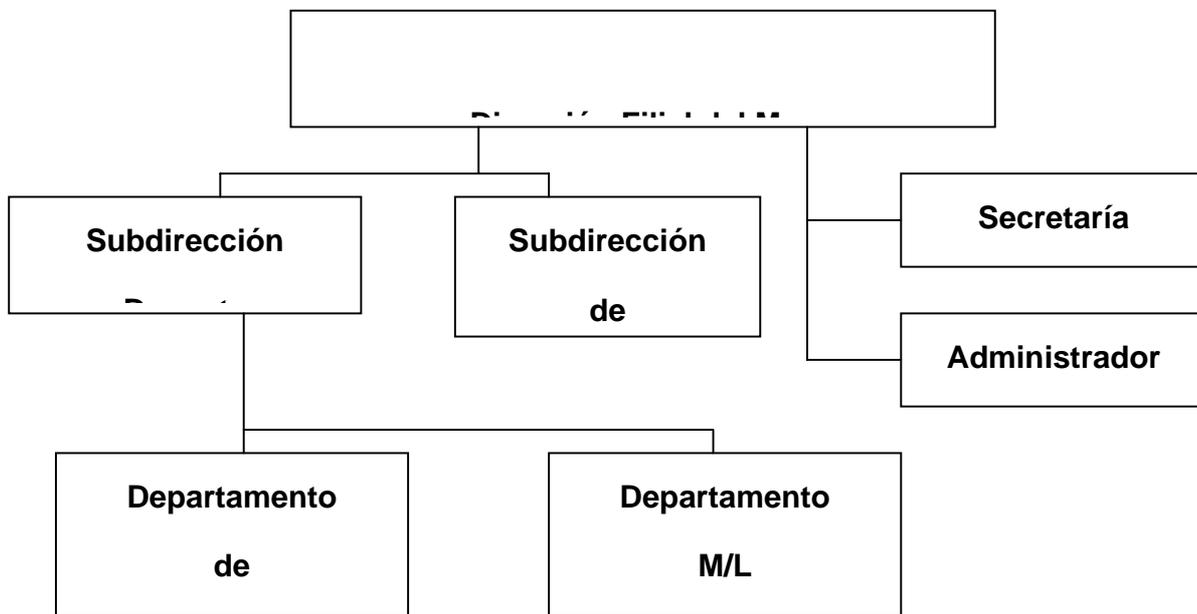


Figura 3.4 Organigrama y Estructura de la Carrera de Ciencias Médicas.



**Figura 3.3 Organigrama y Estructura de las Carreras Pedagógicas.**



**Figura 3.1 Organigrama y Estructura de las Carreras del MES.**

## **Anexo 2**

### **Funciones**

Es la máxima autoridad de la Filial en el municipio del Centro de Educación Superior provincial y responde por la dirección ejecutiva de los procesos universitarios en el territorio, a través de una coherente cultura organizacional. Se subordina directamente al Rector de la universidad. En el caso del MES, también puede subordinarse a través del Director del CUM.

Las funciones son:

1. Dirigir ejecutivamente la educación superior en el municipio. Planificar, ejecutar y controlar las prioridades y los objetivos de trabajo trazados por el Ministerio a corto, mediano y largo plazo, adecuándolos a las características y necesidades del territorio.
2. Dirigir el Consejo de Dirección de la Filial Municipal.
3. Sustituir al Director General del CUM en casos planificados o de ausencia prolongada del mismo, solo para el Director de la Filial MES.
4. Participar activamente como miembro del Consejo Universitario Municipal.
5. Dirigir el proceso de formación integral y personalizada de los estudiantes, logrando una adecuada efectividad en la labor educativa y político-ideológica.
6. Dirigir la implementación de los planes de estudios de las carreras que se imparten en la filial.
7. Gestionar de forma eficiente y racional los recursos humanos que garanticen la calidad de los procesos sustantivos que se realicen en la filial y facilitar que puedan ser utilizados en las filiales de los otros organismos formadores.
8. Exigir y controlar a los departamentos docentes el desempeño como educadores de los profesionales que ejercen funciones de profesores.
9. Propiciar el tránsito hacia categorías superiores de los profesores del claustro.
10. Aprobar los planes de trabajo de los profesores elaborados por los Jefes de Departamentos de la filial.

11. Exigir a los Jefes de Departamentos de la filial que elaboren, los planes de superación política, ideológica, técnica y pedagógica de los profesores, gestionar su ejecución y controlar su cumplimiento.
12. Realizar claustros periódicos, al menos dos veces en cada semestre, para brindar información e intercambiar con los profesores acerca de los resultados de la labor de formación.
13. Dirigir el desarrollo del trabajo metodológico complementario que realizan los Departamentos Docentes.
14. Garantizar el cumplimiento de los planes de estudio de las carreras que se imparten en la filial.
15. Gestionar aulas, locales y otras instalaciones requeridas para el proceso de formación asegurando que reúnan las condiciones adecuadas.
16. Garantizar la distribución en tiempo y forma de los textos y otros materiales didácticos que se reciban, así como la conservación en buen estado de la base material disponible.
17. Participar en el diseño de los instrumentos evaluativos finales de todas las carreras y calificarlos de acuerdo con las orientaciones de la universidad correspondiente.
18. Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo en las carreras según lo establecido en el reglamento del trabajo docente y metodológico.
19. Controlar el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.
20. Organizar y controlar el ingreso de las carreras que dirige, en correspondencia con las reglamentaciones existentes.
21. Responder por el cumplimiento de la política de cuadros en la filial.
22. Responder por el aseguramiento, control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos de la filial. Garantizar el cumplimiento de los planes de prevención establecidos contra las manifestaciones de delito y corrupción, así como lograr el perfeccionamiento continuo de los mismos.
23. Coordinar las relaciones de trabajo e integración con la sede central del CES, así como garantizar la estrecha relación de trabajo con las filiales de los otros organismos formadores.
24. Facilitar el desarrollo de los recursos humanos del territorio, mediante acciones de capacitación y de superación de posgrado, de acuerdo a las necesidades de las entidades de la producción y los servicios, y demás organizaciones e instituciones.
25. Asesorar y supervisar a los CAM en la elaboración de las estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas.

26. Dirigir la gestión universitaria efectiva del conocimiento y la actividad de ciencia e innovación tecnológica para el desarrollo socioeconómico local, mediante la acción concertada con el territorio.
27. Propiciar y facilitar la participación de los profesores del claustro en eventos, así como la publicación de artículos científicos en revistas territoriales, nacionales e internacionales.
28. Organizar y controlar el proceso de ingreso a la educación superior en las carreras que se estudian en el MES.
29. Promover el desarrollo de la cultura física y el deporte, como parte de la estrategia deportiva nacional y de la formación cultural integral, que propicie la consolidación de capacidades y habilidades, asegure la sana recreación y contribuya a la eficacia de la labor educativa con los estudiantes, acorde a los objetivos de la formación del profesional y las nuevas exigencias que se plantean a la educación superior.
30. Dirigir la implementación y desarrollo del Programa Nacional para el uso indebido de las drogas y las adicciones.
31. Orientar, promover y controlar el desarrollo de las Cátedras del Adulto Mayor, en coordinación con los organismos y organizaciones correspondientes.
32. Dirigir el trabajo de la Secretaría General.
33. Gestionar la asesoría en materia jurídica.
34. Dirigir y controlar la Gestión Contable y Financiera.
35. Garantizar que los datos estadísticos, informaciones y otros materiales que se confeccionen en la filial sean verídicos y confiables.
36. Dirigir y controlar la ejecución de la estrategia de informatización y seguridad informática.
37. Dirigir las tareas de la Defensa.
38. Dirigir las tareas de Seguridad y Protección.
39. Atender y encauzar la solución de los problemas planteados por estudiantes, cuadros, funcionarios, trabajadores, familiares vinculados y otras personas de nuestra sociedad, relacionadas con las áreas de atención de la filial.
40. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones establecidas por el Partido, Gobierno y Estado, así como las de los organismos de actividades rectoras, las del Ministerio de Educación Superior y las de los Organismos formadores.
41. Desarrollar otras funciones que asigne la Dirección del CES

#### **Jefe de Departamento Docente de la Filial**

Es la máxima autoridad del Departamento Docente y responde por la dirección ejecutiva de los procesos universitarios en el departamento. Se subordina directamente al Director de la Filial.

Las funciones son:

1. Planificar, ejecutar y controlar en el departamento las prioridades y los objetivos de trabajo trazados por el Ministerio a corto, mediano y largo plazo, adecuándolos a las características y necesidades del territorio.
2. Participar activamente como miembro del Consejo de Dirección de la Filial Municipal..
3. Dirigir funcionalmente las funciones y acciones del Departamento.
4. Dirigir el proceso de formación integral y personalizada de los estudiantes, logrando una adecuada efectividad en la labor educativa y político-ideológica.
5. Dirigir la implementación de los programas y planes de estudios de las carreras que se imparten en el departamento, así como el cumplimiento y calidad de los mismos.
6. Gestionar de forma eficiente y racional los recursos humanos que garanticen la calidad de los procesos sustantivos que se realicen en el departamento y facilitar que puedan ser utilizados en las filiales de los otros organismos formadores.
7. Proponer a la administración los contratos de los profesores a tiempo parcial, así como lo reportes mensuales de la disciplina laboral de los trabajadores del departamento.
8. Planificar, organizar y controlar el plan de trabajo individual, así como evaluar sistemáticamente el desempeño como educadores de los profesionales que ejercen funciones de profesores en el departamento.
9. Propiciar el tránsito hacia categorías superiores de los profesores del claustro.
10. Elaborar los planes de superación política, ideológica, técnica y pedagógica de los profesores, gestionar su ejecución y controlar su cumplimiento.
11. Garantizar la participación de los profesores del departamento en los claustros convocados por la dirección de la filial.
12. Dirigir el trabajo metodológico complementario que se realiza en las disciplinas del departamento.
13. Asegurar que se realicen las actividades prácticas de las diferentes disciplinas que imparte el departamento.
14. Garantizar la utilización por parte de profesores y estudiantes de los textos y otros materiales didácticos que se reciban, así como la conservación en buen estado de la base material disponible.
15. Participar en el diseño de los instrumentos evaluativos finales de todas las carreras y calificarlos de acuerdo con las orientaciones de la universidad correspondiente.

16. Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo en las disciplinas y carreras, según lo establecido en el reglamento del trabajo docente y metodológico.
17. Controlar el adecuado cumplimiento del calendario académico del curso.
18. Responder por el aseguramiento, control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos puestos a disposición del departamento. Garantizar el cumplimiento de los planes de prevención establecidos contra las manifestaciones de delito y corrupción, así como lograr el perfeccionamiento continuo de los mismos.
19. Coordinar las relaciones de trabajo e integración con los departamentos afines de la sede central del CES.
20. Planificar acciones de capacitación y de superación de postgrado, de acuerdo a las necesidades de las entidades de la producción y los servicios, y demás organizaciones e instituciones del territorio.
21. Asesorar y supervisar a los CAM en la elaboración de las estrategias de preparación y superación de los cuadros y reservas, en las materias afines al departamento.
22. Dirigir las acciones que el departamento debe participar en la actividad de ciencia e innovación tecnológica para el desarrollo socioeconómico local.
23. Propiciar y facilitar la participación de los profesores del claustro en eventos, así como la publicación de artículos científicos en revistas territoriales, nacionales e internacionales.
24. Participar en el proceso de ingreso a la educación superior en las carreras que se estudian en el CES.
25. Garantizar que los datos estadísticos, informaciones y otros materiales que se confeccionen en el departamento sean verídicos y confiables.
26. Dirigir, ejecutar y controlar en el departamento de la estrategia de informatización y seguridad informática.
27. Dirigir las tareas de la Defensa relacionadas con el departamento.
28. Dirigir las tareas de Seguridad y Protección.
29. Atender y encauzar la solución de los problemas planteados por estudiantes, trabajadores, familiares vinculados y otras personas de nuestra sociedad, relacionadas con el departamento.
30. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones establecidas por el Partido, Gobierno y Estado, así como las de los organismos de actividades rectoras, las del Ministerio de Educación Superior y las de los organismos formadores.
31. Desarrollar otras funciones que asigne la Dirección de la Filial.

Responde por la dirección ejecutiva de los procesos universitarios en la secretaría docente de la filial del MES. Se subordina directamente al Director de la Filial.

Las funciones son:

1. Participar activamente como miembro del Consejo de Dirección de la Filial Municipal del MES.
2. Responder por el proceso de ingreso y los procedimientos de matrícula a la educación superior.
3. Elaborar los listados de carreras y grupos, según la organización que se adopte en la filial y prepara la libretas de control de las asignaturas.
4. Implementar el SIGENU y tener actualizadas las bases de datos.
5. Garantizar la adecuada habilitación, actualización y conservación del expediente académico de los estudiantes.
6. Responder por la integridad del registro de calificaciones y la información docente.
7. Controlar y tramitar la convalidación de estudios y exámenes de suficiencia.
8. Elaborar las actas de evaluación final de las asignaturas y asentar los resultados en los documentos establecidos y en el expediente del estudiante.
9. Procesar la información de los cortes parciales y ejecutar el proceso de control final del semestre y del curso.
10. Garantizar que los datos estadísticos, informaciones y otros materiales que se confeccionen en la secretaría docente de la filial sean verídicos y confiables.
11. Expedir los documentos para los cuales está autorizada la secretaría docente.
12. Ejecutar los trámites correspondientes a licencias de matrícula, bajas, traslados, reingresos y otros.
13. Preparar los expedientes disciplinarios de estudiantes y controlar el desarrollo del proceso. Preparar la propuesta para la consideración del director de la filial. Ejecutar las sanciones a los estudiantes.
14. Responder por el aseguramiento, control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos puestos a disposición de la secretaría docente. Garantizar el cumplimiento de los planes de prevención establecidos contra las manifestaciones de delito y corrupción, así como lograr el perfeccionamiento continuo de los mismos.
15. Dirigir el trabajo de los subordinados.

16. Atender y encauzar la solución de los problemas planteados por estudiantes, trabajadores, familiares vinculados y otras personas de nuestra sociedad, relacionadas con el departamento.
17. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones establecidas por el Partido, Gobierno y Estado, así como las de los organismos de actividades rectoras y las internas del Ministerio de Educación Superior.
18. Desarrollar otras funciones que asigne la Dirección de la Filial

### **Administrador de filial**

Responde por la dirección de los procesos administrativos y de servicios que se realizan en la filial del MES. Se subordina directamente al Director de la Filial.

Las funciones son:

1. Participar activamente como miembro del Consejo de Dirección de la Filial Municipal.
2. Realizar los contratos a trabajadores y profesores de la filial.
3. Planificar, organizar, controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores no docentes.
4. Planifica, organiza y controla la capacitación en el puesto de trabajo de los trabajadores no docentes.
5. Garantizar el control de la disciplina laboral y el pago del salario a los trabajadores en correspondencia con las horas laboradas.
6. Garantizar la calidad de los servicios de limpieza, higiene de los baños, aulas, laboratorios y locales de trabajo.
7. Responder por el aseguramiento, control y uso racional de los recursos materiales, financieros y humanos asignados a la filial. Garantizar el cumplimiento de los planes de prevención establecidos contra las manifestaciones de delito y corrupción, así como lograr el perfeccionamiento continuo de los mismos.
8. Gestionar aulas, locales y otras instalaciones requeridas para el proceso de formación asegurando que reúnan las condiciones adecuadas.
9. Garantiza el plan de mantenimiento de instalaciones y equipos.
10. Supervisar y controlar el uso de los activos fijos tangibles y de los medios de rotación.
11. Garantizar la conservación en buen estado de la base material disponible.
12. Ejecutar la recepción, almacenamiento y distribución en tiempo y forma de los textos y otros materiales didácticos que se reciban.

13. Confeccionar y mantener actualizada la plantilla de cargos de la filial, así como la plantilla de tiempo de guerra.
14. Garantizar la seguridad y protección de los medios e instalaciones de la filial.
15. Atender y encauzar la solución de los problemas planteados por estudiantes, directivos, trabajadores, familiares vinculados y otras personas de nuestra sociedad, relacionadas con las actividades administrativas y de servicios.
16. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones establecidas por el Partido, Gobierno y Estado, así como las de los organismos de actividades rectoras, las del Ministerio de Educación Superior y las de los organismos formadores.
17. Desarrollar otras funciones que asigne la Dirección de la Filial