

Artículo original

Gestión de contratos determinados docentes en la universidad: Una perspectiva educativa



Management of fixed-term faculty contracts at the university: An educational perspective

Gestão de contratos docentes determinados na universidade: Uma perspectiva educativa

Eric López Rodríguez¹  0000-0002-7113-8002  elr@upr.edu.cu

Maylin Gil García¹  0000-0002-9260-1369  maylingg@upr.edu.cu

Lidielys González Tamayo¹  0000-0002-1708-8825  lidielys.gonzalez@upr.edu.cu

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 4/11/2025

Aceptado: 6/12/2025

RESUMEN

La gestión de los contratos determinados docentes constituye un componente esencial del desarrollo profesional del profesorado universitario, al garantizar la planificación adecuada, la progresiva profesionalización y el fortalecimiento de las competencias pedagógicas del claustro, asegurando la calidad de los procesos educativos. En la Universidad de Pinar del Río se identificaron insuficiencias relacionadas con el desconocimiento del procedimiento por parte de docentes y cuadros, la ausencia de mecanismos de control integrados y la limitada sistematicidad en la organización documental y evaluativa, lo que repercute directamente en la gestión del aprendizaje y en la eficacia educativa. El presente artículo tiene como objetivo proponer un procedimiento actualizado para la gestión de los contratos determinados docentes, orientado a optimizar la administración de los recursos humanos

y potenciar la formación pedagógica y el desempeño educativo. Para su desarrollo, se empleó el método dialéctico-materialista como enfoque general, complementado con métodos teóricos histórico-lógico y sistémico-estructural, y métodos empíricos como encuestas, entrevistas y análisis documental. El procedimiento diseñado consta de siete etapas y diecisiete pasos, integrando dimensiones organizativa, pedagógica y evaluativa, con énfasis en la formación continua y la profesionalización docente. Se concluye que la implementación de este procedimiento fortalece la profesionalidad docente, aumenta la pertinencia institucional y contribuye al perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria desde una perspectiva pedagógica, asegurando que los contratos determinados favorezcan el desarrollo de competencias docentes y la calidad del proceso formativo.

Palabras clave: gestión universitaria; contratos docentes; desarrollo profesional; procedimiento; calidad educativa.

ABSTRACT

The management of fixed-term teaching contracts is an essential component of the professional development of the university faculty, ensuring adequate planning, progressive professionalization, and the strengthening of the faculty's pedagogical skills, thus guaranteeing the quality of educational processes. At the University of Pinar del Río, shortcomings were identified related to a lack of familiarity with the procedure among faculty and administrators, the absence of integrated control mechanisms, and limited systematicity in document organization and evaluation, which directly impacts learning management and educational effectiveness. This article aims to propose an updated procedure for managing fixed-term teaching contracts, designed to optimize human resource management and enhance pedagogical training and educational performance. The dialectical-materialist method was used as the general approach for its development, complemented by historical-logical and systemic-structural theoretical methods, and empirical methods such as surveys, interviews, and document analysis. The designed procedure consists of seven stages and seventeen steps, integrating organizational, pedagogical, and evaluative dimensions, with an emphasis on continuing education and teacher professionalization. It is concluded that the implementation of this procedure strengthens teacher professionalism, increases institutional relevance, and contributes to the continuous improvement of university management from a pedagogical perspective, ensuring that the established contracts foster the development of teaching competencies and the quality of the educational process.

Keywords: university management; teaching contracts; professional development; procedure; educational quality.

RESUMO

A gestão dos contratos docentes por tempo determinado constitui um componente essencial do desenvolvimento profissional do corpo docente universitário, ao garantir planejamento adequado, profissionalização progressiva e fortalecimento das competências pedagógicas, assegurando a qualidade dos processos educativos. Na Universidade de Pinar del Río, foram identificadas insuficiências relacionadas ao desconhecimento do procedimento por parte de docentes e gestores, à ausência de mecanismos de controle integrados e à limitada sistematização na organização documental e avaliativa, o que afeta diretamente a gestão da aprendizagem e a eficácia educacional. O presente artigo tem como objetivo propor um procedimento atualizado para a gestão de contratos docentes por tempo determinado, orientado a otimizar a administração de recursos humanos e potencializar a formação pedagógica e o desempenho educativo. O método dialético-materialista foi empregado como enfoque geral, complementado por métodos teóricos histórico-lógico e sistêmico-estrutural, bem como por métodos empíricos como questionários, entrevistas e análise documental. O procedimento projetado consta de sete etapas e dezessete passos, integrando dimensões organizativa, pedagógica e avaliativa, com ênfase na formação contínua e na profissionalização docente. Conclui-se que a implementação deste procedimento fortalece a profissionalidade docente, aumenta a pertinência institucional e contribui para o aperfeiçoamento contínuo da gestão universitária sob uma perspectiva pedagógica, garantindo que os contratos determinados promovam o desenvolvimento das competências docentes e a qualidade do processo formativo.

Palavras-chave: gestão universitária; contratos docentes; desenvolvimento profissional; procedimento; qualidade educativa.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión de los recursos humanos en las universidades ha experimentado un cambio sustancial, transitando de una concepción administrativa y operativa hacia un enfoque estratégico, centrado en el desarrollo integral del profesorado. Este giro epistemológico coloca al

docente no como un recurso más, sino como un sujeto con potencialidades, conocimientos, valores y aspiraciones, cuyo desarrollo debe articularse al cumplimiento de los objetivos institucionales. Tal como señalan Cuesta y Valencia (2018), la gestión del capital humano debe comprenderse como un proceso orientado al fortalecimiento del individuo y de la organización, sustentado en principios éticos, participativos y de mejora continua. En el ámbito universitario, esta concepción adquiere particular relevancia en la gestión de los contratos determinados docentes, ya que estos instrumentos contractuales no solo regulan la incorporación de personal, sino que condicionan la planificación pedagógica, la profesionalización progresiva y la calidad de los procesos sustantivos de enseñanza, investigación y extensión. Garantizar la actualización y sistematización del procedimiento de contratación permite que los docentes conozcan claramente sus derechos, obligaciones y oportunidades de desarrollo, contribuyendo a un desempeño académico más eficiente y a la consolidación de un claustro competente y motivado (Harper & Lynch, 1992). Dentro de este marco, el subsistema de capacitación y desarrollo docente ocupa un papel central. No se trata solo de preparar al docente para cumplir tareas, sino de promover su crecimiento profesional, su compromiso institucional y su capacidad de asumir responsabilidades académicas más amplias.

La capacitación sistemática fortalece la función docente, investigativa y extensionista, asegurando que los contratos determinados no solo respondan a necesidades administrativas, sino que impulsen la formación pedagógica y el desarrollo de competencias que impacten directamente en la calidad educativa (Chiavenato, 2009). De la efectividad de este subsistema depende en gran medida el proceso de cambio de categoría docente superior, entendido como el mecanismo institucional que reconoce los avances profesionales y académicos del profesor universitario. Este proceso no solo implica un ascenso formal en la estructura jerárquica del claustro, sino la validación del nivel de competencias alcanzado, de la calidad del desempeño y del compromiso con la misión universitaria. En Cuba, la política del Ministerio de Educación Superior (MES) establece las categorías docentes como expresión del nivel de preparación y de los resultados integrales del profesor en la docencia, la investigación y la gestión universitaria. Sin embargo, su implementación práctica presenta desafíos vinculados a la sistematización, la organización y el acompañamiento metodológico.

En la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" (UPR), la Dirección de Recursos Humanos, a través del grupo de Procesos Docentes, es la responsable de la gestión de los contratos determinados docentes. Sin embargo, estudios internos y entrevistas realizadas a cuadros docentes, decanos y jefes de departamentos han evidenciado insuficiencias que limitan la eficacia de este proceso, tales como: desconocimiento de los pasos a seguir por parte de los profesores y directivos,

ausencia de un procedimiento formalizado, dispersión documental, carencia de mecanismos de control y retroalimentación, y débil articulación entre la contratación y la capacitación pedagógica. Estas limitaciones provocan demoras, inconsistencias en la aplicación de normativas y desigualdades entre facultades, afectando directamente la profesionalización del claustro y la calidad educativa.

El análisis teórico-metodológico evidencia que la gestión de los contratos determinados se encuentra estrechamente vinculada a los principales subsistemas de la gestión de recursos humanos: evaluación del desempeño, organización del trabajo, selección e integración, estimulación moral y material, y desarrollo de competencias docentes (Mondy, 2010). En este sentido, el contrato docente se constituye como un instrumento que refleja no solo la incorporación laboral del profesor, sino también su compromiso con la formación pedagógica, la actualización profesional y el logro de los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, la gestión de los contratos determinados no debe entenderse como un trámite administrativo aislado, sino como un proceso estratégico que requiere planificación, sistematicidad, seguimiento y evaluación. La implementación de un procedimiento estructurado y contextualizado garantiza transparencia, equidad y eficacia en la contratación, fortalece la profesionalidad del claustro y asegura la pertinencia educativa.

El problema científico que motiva esta investigación se formula así:

¿Cómo contribuir, desde la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Pinar del Río, al perfeccionamiento de la gestión de los contratos determinados docentes?

De esta interrogante se deriva el objetivo general: Diseñar un procedimiento actualizado para la gestión de los contratos determinados docentes en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".

Se parte del supuesto de que la implementación de un procedimiento sistemático, basado en los principios de gestión estratégica de recursos humanos, permitirá un tratamiento más eficiente, coherente y participativo de los contratos, facilitando el trabajo de directivos y profesores y elevando la calidad institucional. Para ello, se integran método teórico histórico-lógico, sistémico-estructural y analítico-sintético y empírico -entrevistas, encuestas y análisis documental-, bajo un enfoque dialéctico-materialista que permite comprender el proceso como un sistema dinámico de relaciones interdependientes.

De esta manera, el presente trabajo no solo propone una solución a una problemática institucional concreta, sino que aporta un modelo de gestión aplicable a otras universidades, en coherencia con el Programa Nacional de Perfeccionamiento de la Educación Superior Cubana y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 4: educación de calidad.

La actualización del procedimiento para los contratos determinados docentes se concibe, por tanto, como un componente esencial del desarrollo institucional, un mecanismo para fortalecer la motivación profesional, la profesionalización del claustro y la consolidación de una universidad más eficiente, inclusiva y comprometida con la sociedad.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", institución adscrita al Ministerio de Educación Superior de Cuba, que cuenta con una estructura organizativa integrada por siete facultades y más de 800 docentes distribuidos en distintas categorías y modalidades contractuales. El estudio se enmarca en la Dirección de Recursos Humanos, en coordinación con los Consejos de Facultad y los Departamentos Docentes, los cuales constituyen los espacios fundamentales de gestión académica y administrativa relacionados con los contratos determinados docentes.

El estudio se orientó por el método dialéctico-materialista, que permitió asumir el objeto de investigación como un sistema dinámico y en constante transformación, en el que interactúan factores objetivos y subjetivos. Este enfoque permitió analizar las contradicciones internas del proceso de contratación, identificar las causas que limitan su eficacia y diseñar acciones para su perfeccionamiento. Se integraron métodos teóricos, empíricos y técnicas de análisis que aseguraron la coherencia epistemológica del estudio.

La investigación se inscribe dentro del paradigma cualitativo-cuantitativo con predominio del enfoque cualitativo, dado que el objetivo central fue diseñar un procedimiento de gestión basado en la comprensión profunda del fenómeno, más que en la medición de variables. No obstante, se emplearon también herramientas estadísticas descriptivas para procesar la información cuantitativa obtenida en las encuestas aplicadas. El estudio fue de tipo descriptivo-explicativo y de desarrollo metodológico, al proponerse caracterizar el proceso de contratación, explicar sus deficiencias y elaborar una propuesta de mejora aplicable en la práctica universitaria.

Métodos teóricos

- Histórico-lógico: permitió analizar la evolución de la contratación docente en la universidad, identificando tendencias, regularidades y transformaciones en normativas y políticas de contratación, y evidenciar la necesidad de un procedimiento más integral y sistemático.
- Analítico-sintético: facilitó la descomposición del proceso en sus componentes esenciales (planificación, organización, ejecución, control y evaluación) y su posterior integración en una visión sistémica para elaborar el procedimiento propuesto.
- Sistémico-estructural-funcional: posibilitó determinar las interrelaciones entre docentes, cuadros, departamentos, facultades y la Dirección de Recursos Humanos, así como las funciones de cada elemento dentro del sistema, siendo clave para modelar la estructura lógica del procedimiento.
- Inductivo-deductivo: se aplicó para construir el modelo teórico, partiendo de la observación empírica hacia principios generales y luego a la concreción operativa de las etapas y pasos del procedimiento.

Métodos empíricos

- Análisis documental: se revisaron normativas institucionales y nacionales que regulan los contratos docentes, así como expedientes contractuales, informes de auditoría y planes de superación, lo que permitió identificar vacíos, duplicidades y áreas de mejora.
- Encuesta a docentes: se aplicó a 82 profesores de varias facultades, con el objetivo de conocer su nivel de información sobre los contratos determinados y su percepción sobre la organización y los factores que afectan su participación.
- Entrevistas semiestructuradas: realizadas a 14 cuadros docentes, incluidos decanos, jefes de departamentos y miembros de tribunales, aportando información cualitativa sobre planificación, ejecución, control y preparación de los actores.
- Observación participante: se efectuaron seguimientos directos a reuniones de planificación y gestión de contratos, registrando dinámicas organizativas, interacciones y modos de gestión.
- Criterio de expertos: un grupo de 10 especialistas en gestión universitaria, recursos humanos y formación docente validó la coherencia y pertinencia del procedimiento mediante el coeficiente de competencia ($K_c = 0.84$).

Población y muestra

La población estuvo conformada por el total de docentes y cuadros de la Universidad de Pinar del Río, estimado en 810 personas. Dada la amplitud del universo, se seleccionó una muestra intencional y representativa de 96 participantes, distribuidos (Tabla 1).

Tabla 1. Muestra por categoría ocupacional, cargo y porcentaje representativo

Categoría ocupacional	Cargo	Cantidad	Porcentaje
Cuadros	Jefe de departamento docente	30	31.25%
	Director de Centro Universitario Municipal	10	10.41%
Técnicos	Profesor	51	53.125%
	Especialista	5	5.208%
Total		96	100%

La selección de participantes respondió al criterio de incluir representantes de varias de las categorías ocupacionales, garantizando diversidad de experiencias y percepciones sobre el proceso de gestión de contratos determinados docentes. El proceso investigativo se desarrolló en tres fases fundamentales:

Diagnóstico del estado actual: Se realizó un análisis exhaustivo de la situación existente en la gestión de los contratos determinados docentes. Se identificaron las principales debilidades en la planificación, organización, seguimiento y control del proceso, así como las causas que las originaban, incluyendo desconocimiento de procedimientos, dispersión documental y limitada articulación con la capacitación docente.

Diseño del procedimiento: A partir del diagnóstico y del estudio teórico de la gestión por procesos, se elaboró un procedimiento estructurado en tres etapas y seis pasos, en el que se definen objetivos, acciones, responsables, recursos y mecanismos de control. Este procedimiento se concibe como una herramienta flexible y adaptable a diferentes contextos universitarios, con especial énfasis en la profesionalización docente y el fortalecimiento de competencias pedagógicas.

Validación del procedimiento: Se aplicó totalmente a todos los departamentos docentes y Centros Universitarios Municipales, los que tienen a su cargo la contratación de docentes con contrato

determinado, evaluando su factibilidad y pertinencia mediante criterios de expertos, entrevistas a usuarios y análisis comparativo de resultados antes y después de la aplicación.

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

La información cuantitativa obtenida mediante encuestas fue procesada con el apoyo de Microsoft Excel y SPSS versión 22, aplicando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medias). Los resultados cualitativos derivados de entrevistas y observaciones se analizaron mediante triangulación metodológica, contrastando diferentes fuentes de información y aumentando la validez interna de los resultados.

El estudio se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica. La participación de los sujetos fue voluntaria e informada, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los datos. Los resultados se utilizaron exclusivamente con fines académicos e institucionales y fueron compartidos con las autoridades universitarias para su retroalimentación y mejora.

La combinación de métodos teóricos y empíricos, junto con el análisis sistémico del proceso, permitió diseñar un procedimiento integral y viable para la gestión de contratos determinados docentes, constituyendo un aporte metodológico a la gestión universitaria y ofreciendo una herramienta concreta para optimizar la administración, seguimiento y profesionalización del claustro docente.

RESULTADOS

El diagnóstico del proceso de gestión de contratos determinados docentes en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" permitió identificar un conjunto de insuficiencias estructurales, organizativas y de gestión, que afectan la eficacia, la equidad y la transparencia de la asignación, renovación y seguimiento de estos contratos. Los resultados obtenidos se presentan en tres dimensiones de análisis: organizativa, formativa y evaluativa, correspondientes a los subsistemas fundamentales que integran la gestión de contratos docentes.

Dimensión organizativa: La información obtenida mediante encuestas y entrevistas permitió constatar que el proceso carece de una planificación estratégica unificada, lo que genera variabilidad entre facultades. Solo el 35% de los docentes encuestados manifestó conocer con precisión los procedimientos y plazos para la formalización de contratos determinados, mientras que un 65% declaró tener información parcial o nula sobre los pasos requeridos.

Asimismo, se identificó una insuficiente coordinación entre la Dirección de Recursos Humanos y las facultades, especialmente en lo relativo a la calendarización de contrataciones, renovaciones y seguimiento documental. El 72% de los cuadros entrevistados coincidió en que no existen mecanismos de control que garanticen la uniformidad del proceso, y que la documentación presentada por los docentes frecuentemente presenta errores o carencias formales, lo que retrasa la gestión y afecta la equidad en la asignación de contratos.

Dimensión formativa: Se constató que los procesos de capacitación y orientación para docentes nuevos o contratados de manera determinada son insuficientes o inexistentes. Solo el 28% de los docentes indicó haber recibido información clara sobre sus responsabilidades, derechos y deberes durante la vigencia del contrato. La ausencia de programas de inducción y actualización genera dificultades en la integración del personal, limita la comprensión de los procedimientos administrativos y afecta directamente la calidad del desempeño académico.

Asimismo, se evidenció que la gestión de los contratos no está suficientemente vinculada con el desarrollo profesional y pedagógico del claustro. La falta de seguimiento formativo restringe la posibilidad de que los docentes mejoren sus competencias docentes y su adaptación a los estándares de calidad educativa requeridos por la institución.

Dimensión evaluativa: El análisis mostró que los mecanismos de control y seguimiento del cumplimiento de contratos son débiles. No existen indicadores claros para evaluar el desempeño de los docentes contratados, ni sistemas que permitan vincular los resultados individuales con la planificación institucional. Solo el 25% de los docentes y cuadros consideró que se realiza una revisión sistemática de la documentación, mientras que la mayoría reportó irregularidades en la verificación de antecedentes, títulos académicos y desempeño previo.

Esta ausencia de evaluación sistemática repercute en la transparencia del proceso, genera desigualdades entre facultades y limita la capacidad de la universidad para garantizar la profesionalidad y eficiencia docente. Se identificó, además, que la retroalimentación a los docentes sobre su desempeño contractual es limitada o nula, impidiendo la corrección de errores y la mejora de la gestión.

En conjunto, el diagnóstico evidencia que la gestión de contratos determinados docentes requiere un procedimiento actualizado que integre planificación, formación y evaluación, con mecanismos claros de control y seguimiento, garantizando equidad, transparencia y profesionalización del claustro, tal

como se muestra a continuación en la tabla 2. Esta propuesta se perfila como una herramienta estratégica para mejorar la eficacia de la gestión universitaria y la calidad educativa en la Universidad de Pinar del Río.

Tabla 2. Aspectos evaluados y causas identificadas

Aspectos evaluados	% de coincidencia negativa	Principales causas identificadas
Conocimiento de las etapas del proceso	62	Escasa divulgación y falta de manuales institucionales
Coordinación entre niveles organizativos	70	Falta de planificación conjunta y retroalimentación
Seguimiento a los modelos	65	Ausencia de sistema digital y control sistemático
Transparencia del proceso	58	Desigual nivel de información entre facultades

Dimensión organizativa

Durante la observación participante se detectaron además limitaciones logísticas en el archivo y custodia de los documentos. En la mayoría de las facultades se utiliza un sistema manual y disperso de control de modelos, sin respaldo digital ni trazabilidad documental. Ello genera pérdida de tiempo, duplicidad de tareas y escasa confiabilidad en la actualización de la información.

Estos resultados evidencian que la dimensión organizativa del proceso carece de una estructura estandarizada, lo que impide un control sistemático y oportuno de las acciones. El análisis de los informes institucionales del período 2016-2019 muestra que el promedio anual de solicitudes aprobadas representó apenas el 62% de las presentadas, cifra inferior al promedio nacional (75%), lo que refuerza la necesidad de introducir un modelo de gestión más eficiente.

Dimensión formativa

En cuanto a la preparación del claustro para asumir el proceso, los resultados indican que no existe una articulación efectiva entre la capacitación docente y la gestión del cambio de categoría.

El 56% de muestra declaró no haber recibido orientación formal sobre los requisitos o procedimientos establecidos, y un 44% manifestó desconocer las competencias profesionales y pedagógicas que se evalúan el proceso de contratación docente, tal como se observa en la tabla 3 a continuación.

Tabla 3. Dimensiones e indicadores

Indicadores de la dimensión formativa	% de docentes con dificultades
Orientación institucional sobre el proceso	56
Conocimiento de requisitos del proceso	44

La participación en acciones de capacitación metodológica por parte de los docentes contratados de manera determinada se sitúa en un 52%. Los datos corroboran que la formación ofrecida no se articula de manera sistemática con los procesos de contratación y renovación de contratos. La Dirección de Recursos Humanos organiza cursos y talleres de superación general, pero no están específicamente orientados a fortalecer competencias para la gestión pedagógica, integración institucional y cumplimiento de responsabilidades asociadas a los contratos determinados. Esta desconexión entre capacitación y gestión contractual limita la profesionalización del claustro y reduce la eficacia del proceso administrativo y educativo.

Por otra parte, las entrevistas revelaron que solo el 35% de los cuadros docentes y directivos había recibido preparación metodológica sobre cómo supervisar, evaluar o asesorar a los docentes contratados de manera determinada. La mayoría actúa guiada por la experiencia acumulada o por interpretaciones individuales de las normativas institucionales. Esta situación provoca diferencias en los criterios de supervisión y evaluación, afectando la objetividad, la equidad y la consistencia de la gestión de contratos.

Dimensión evaluativa

La evaluación constituye un elemento central en la gestión de contratos determinados docentes. Sin embargo, los resultados evidencian insuficiencias significativas en la aplicación de instrumentos de seguimiento y en la retroalimentación a los docentes. El 65% de los docentes encuestados manifestó desconocer los criterios específicos utilizados para valorar su desempeño durante la vigencia del contrato, mientras que un 60% consideró insuficiente la información que reciben sobre sus resultados y recomendaciones para mejora.

Asimismo, los registros administrativos muestran inconsistencias en la documentación de evaluación: cada facultad y departamento emplea formatos propios, sin una guía metodológica uniforme. Esto genera divergencias en la valoración de la participación docente, el cumplimiento de responsabilidades académicas y la integración al claustro, afectando directamente la equidad, la transparencia y la eficacia del sistema de gestión de contratos determinados (Tabla 4).

Tabla 4. Datos obtenidos en la evaluación

Aspectos de la evaluación	% de docentes insatisfechos	Observaciones
Claridad de los criterios evaluativos	65	Falta de estandarización de los instrumentos
Retroalimentación posterior al proceso	60	Escasa comunicación y seguimiento
Uniformidad de los informes	72	Cada tribunal utiliza formatos diferentes
Control institucional del proceso	68	Carencia de mecanismos automatizados

En cuanto al tiempo total de gestión, se constató que el proceso de tramitación de los contratos determinados demora entre uno y tres meses desde el inicio del periodo a que entran las solicitudes y se aprueban en Consejo de Dirección, debido a la fragmentación de responsabilidades, la falta de un cronograma institucional unificado y la inexistencia de mecanismos de seguimiento sistematizados. Esta situación refleja un bajo nivel de eficiencia global, que se manifiesta tanto en la lentitud del proceso como en la percepción de insatisfacción de los docentes y directivos involucrados.

Resultados de la validación parcial del procedimiento

Con el objetivo de valorar la efectividad del procedimiento actualizado para la gestión de contratos determinados docentes, se realizó la validación en los departamentos docentes y Centro Universitarios municipales, para el periodo 2024-2025. En esta experiencia se aplicaron las tres etapas y seis pasos definidos en el procedimiento, bajo la asesoría metodológica de la Dirección de Recursos Humanos. Los resultados comparativos evidenciaron mejoras significativas en los

indicadores de eficiencia y calidad del proceso, incluyendo mayor claridad en la documentación requerida, reducción de errores en la gestión administrativa, cumplimiento de los plazos establecidos y percepción positiva de los docentes y cuadros sobre la transparencia y equidad del procedimiento (Tabla 5).

Tabla 5. Indicadores evaluativos

Indicadores comparativos antes y después de la aplicación	Antes (%)	Después (%)	Variación
Conocimiento de las etapas del proceso	38	78	+40
Cumplimiento de plazos establecidos	52	81	+29
Calidad documental de los modelos	58	89	+31
Nivel de satisfacción de los docentes	46	82	+36
Percepción de transparencia del proceso	42	80	+38

Los datos evidencian que la implementación del procedimiento fortaleció la planificación, organización y control del proceso de gestión de contratos determinados docentes, mejoró la preparación de los docentes y cuadros responsables, redujo los errores en la documentación presentada. De igual forma, las entrevistas posteriores reflejaron una mayor comprensión y aceptación del proceso por parte de los profesores y directivos, lo cual demuestra la viabilidad y pertinencia del procedimiento como instrumento de gestión institucional.

Principales hallazgos

1. El proceso de gestión de contratos determinados docentes en la UPR presenta deficiencias en sus tres dimensiones fundamentales: organizativa, formativa y evaluativa.
2. No existe un procedimiento sistematizado que oriente la planificación, ejecución y control del proceso.
3. La capacitación de los cuadros responsables no está articulada con las necesidades del sistema de gestión de contratos.
4. La evaluación y seguimiento de las solicitudes carece de uniformidad metodológica y de mecanismos de retroalimentación efectivos.

5. La aplicación experimental del procedimiento propuesto generó resultados positivos, evidenciando su factibilidad para mejorar la gestión del proceso y elevar la profesionalización del claustro.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" corroboran la hipótesis de que la gestión de contratos determinados docentes requiere de un enfoque integral y sistémico, sustentado en principios de planificación, coordinación y evaluación permanente. Las deficiencias detectadas -de carácter organizativo, formativo y evaluativo- no constituyen hechos aislados, sino expresiones de una concepción fragmentada del proceso, donde la falta de integración entre los subsistemas de gestión de recursos humanos limita su efectividad.

En primer lugar, la dimensión organizativa revela la necesidad de considerar la gestión de contratos como un proceso estratégico y no meramente administrativo. La gestión del talento humano en el sector universitario debe estar dirigida a crear condiciones para el desarrollo integral de las personas y no solo a cumplir formalidades institucionales. En este sentido, la ausencia de planificación conjunta y de un cronograma institucional unificado en la UPR evidencia la carencia de una visión sistémica, generando desigualdades en la aplicación del proceso y debilidades en la equidad interna.

De acuerdo con Chiavenato (2009) la función de la gestión de recursos humanos consiste en integrar a las personas dentro de un sistema productivo mediante la coordinación de esfuerzos, la motivación y el desarrollo de capacidades. La inexistencia de un procedimiento formalizado refleja una brecha entre la teoría de la gestión por procesos y la práctica universitaria, donde prevalece la improvisación sobre la sistematización.

La dimensión formativa evidencia que el perfeccionamiento del claustro docente no puede concebirse de manera disociada del proceso de gestión de contratos. En la educación superior cubana, la superación profesional constituye un eje transversal de la política de calidad, y la formación del profesorado se reconoce como un componente esencial del desarrollo institucional (Addine Fernández, 2007). No obstante, la falta de coherencia entre las acciones de capacitación y las necesidades del proceso limita la profesionalización del docente universitario y restringe su desarrollo laboral.

Esta situación coincide con Villareal y Zayas (2021) para quienes la educación orientada al desarrollo humano debe trascender lo escolar y centrarse en la experiencia cotidiana de los sujetos, los datos revelan que más de la mitad de los docentes encuestados no ha recibido preparación específica sobre los procedimientos ni sobre las competencias requeridas para la correcta gestión de los contratos. En la misma línea, Addine Fernández (2007) destaca que la gestión de los procesos formativos en la universidad debe orientarse a la integralidad del desempeño, lo que supone no solo dominar los aspectos técnicos del proceso, sino también fortalecer la cultura institucional, los valores éticos y el compromiso profesional. De ahí que la ausencia de un programa de capacitación articulado con la gestión contractual denote una contradicción esencial entre la formación para la gestión y la práctica institucional.

Por otro lado, la dimensión evaluativa constituye uno de los puntos más sensibles del sistema de contratación. La falta de uniformidad en los criterios aplicados por los responsables y la escasa retroalimentación posterior generan incertidumbre y desconfianza en el claustro.

Los resultados del diagnóstico confirman que más del 60% de los profesores desconoce los criterios específicos de evaluación de solicitudes, lo que contradice los principios de transparencia y participación establecidos en el modelo de gestión universitaria cubano: Lo anterior se corresponde con un diagnóstico contextualizado que permita fortalecer las competencias docentes (Pedroso Valdés et al., 2025).

Para Chiavenato (2009) un sistema de evaluación eficaz no solo mide el rendimiento, sino que impulsa el aprendizaje organizacional, ofreciendo información útil para el desarrollo individual y colectivo. La ausencia de retroalimentación institucional impide aprovechar este potencial transformador. En este contexto, el procedimiento diseñado aporta una respuesta práctica a estas deficiencias. Su estructura en tres etapas y seis pasos, articula los subsistemas de capacitación, evaluación y control, integrando a todos los actores implicados en un flujo coherente de información y responsabilidades. Esta concepción sistémica coincide con Harper y Lynch (1992), quienes destacan que la gestión universitaria debe basarse en procesos, no en funciones aisladas, y que el éxito depende de la claridad en las relaciones entre los distintos niveles de dirección.

La validación del procedimiento en los departamentos docentes y Centros Universitarios Municipales, confirma su efectividad, mostrando mejoras significativas en la comprensión del proceso, la calidad documental de los modelos y la percepción de transparencia. Estos resultados se corresponden con

los principios planteados por Cuesta y Valecia (2018), quienes enfatizan que la gestión de los recursos humanos debe sustentarse en planificación participativa, control sistemático y retroalimentación constante. A tono con ello, otros autores postulan que la gestión universitaria implica la planificación, organización, dirección y control de procesos institucionales orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos (Corrales González et al., 2025).

Asimismo, desde una perspectiva pedagógica, el procedimiento propuesto contribuye al fortalecimiento de la función formativa de la evaluación, al permitir que los docentes comprendan mejor los criterios de gestión de contratos y orienten su desarrollo profesional hacia las necesidades reales de la institución. Esto refuerza la idea de Addine Fernández (2007) sobre la evaluación como un proceso educativo que debe estimular el desarrollo profesional y no limitarse a la constatación de resultados. Por otra parte, semana Hernández et al. (2023) es imperiosa la necesidad de integrar aspectos como la comunicación como eje transversal en la gestión académica y administrativa, con enfoque estratégico y participativo, así como fortalecer la identidad, la participación y la coherencia comunicativa en el entorno universitario cubano.

Por último, el análisis comparativo de los indicadores antes y después de la aplicación experimental evidencia que la gestión de contratos determinados docentes puede convertirse en un instrumento de desarrollo institucional, siempre que se sustente en principios de calidad, participación y mejora continua. Esta afirmación encuentra respaldo en Horruitiner Silva (2007) y Rodríguez Pulido et al. (2015), quienes plantean que la universidad contemporánea debe ser capaz de aprender de sí misma, transformarse y responder creativamente a las exigencias del entorno.

En síntesis, los resultados confirman la validez del procedimiento diseñado y su coherencia con las tendencias actuales de la gestión universitaria cubana, orientadas al perfeccionamiento de los procesos académicos, administrativos y humanos. El modelo propuesto contribuye a fortalecer la cultura de gestión, a elevar la profesionalidad del claustro y a consolidar la pertinencia institucional, en consonancia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba y con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (Educación de calidad), que aboga por garantizar una educación inclusiva, equitativa y de excelencia a lo largo de la vida.

El estudio realizado permitió constatar que la gestión de contratos determinados docentes constituye un componente esencial del sistema de recursos humanos universitario, pero que su efectividad ha

estado limitada por la falta de un enfoque sistémico y de un procedimiento institucional que garantice coherencia, transparencia y equidad en su desarrollo.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación cuantitativa se basa en la medición numérica para probar hipótesis. El diagnóstico integral realizado reveló deficiencias en tres dimensiones interrelacionadas: organizativa, formativa y evaluativa. En el plano organizativo, la ausencia de planificación conjunta y de mecanismos unificados de control genera desigualdades y retrasa la ejecución. En la dimensión formativa, se constató una débil articulación entre la capacitación docente y las exigencias del proceso, reduciendo profesionalización y motivación. Finalmente, en la dimensión evaluativa, prevalece la falta de criterios uniformes y de retroalimentación sistemática, lo que afecta la objetividad y la percepción de justicia. Imprescindible resulta en este procedimiento la articulación entre procesos perfeccionar su gestión desde una perspectiva crítica y transformadora (Álvarez et al., 2021), para lograr hacia una mayor integración con la formación académica (Álvarez et al., 2020).

Frente a este escenario, el procedimiento diseñado y validado aporta una respuesta pertinente y viable a las necesidades institucionales. Su aplicación en los departamentos docentes y Centros Universitarios Municipales, demostró mejoras sustanciales en la organización documental, comprensión del proceso, reducción de los plazos de gestión y aumento de la satisfacción general, de modo que. La experiencia confirma que la introducción de un modelo estructurado, basado en principios de gestión por procesos y mejora continua, contribuye a fortalecer la eficacia, eficiencia y transparencia del sistema de contratación.

Desde el punto de vista teórico, la investigación enriquece la concepción de la gestión universitaria al demostrar la posibilidad de integrar capacitación, evaluación y control en un procedimiento único, flexible y contextualizado. Este enfoque responde a las tendencias contemporáneas de la gestión del capital humano, que privilegian formación permanente, participación activa y prácticas evaluativas justas y formativas. Los fundamentos teóricos asumidos, se confirman en la práctica al demostrar que la calidad de los procesos depende directamente de la profesionalidad, compromiso y preparación de los docentes.

En el plano práctico, el procedimiento constituye una herramienta de gestión aplicable no solo a la UPR, sino también a otras instituciones de educación superior cubanas o latinoamericanas con retos similares. Su estructura modular permite adaptarlo a condiciones específicas, manteniendo como

principios esenciales la planificación participativa, transparencia en la información, evaluación formativa y retroalimentación constante.

Se recomienda:

1. Institucionalizar el procedimiento en los documentos rectores de la Dirección de Recursos Humanos, estableciendo cronograma anual y mecanismos de control permanentes.
2. Integrar la capacitación docente con la gestión de contratos, orientando la formación a competencias profesionales y administrativas.
3. Capacitar a cuadros en gestión de procesos de contratación docente y normativas vigentes, para homogenizar criterios y elevar la objetividad.
4. Digitalizar los modelos, creando base de datos institucional que permita seguimiento, control automatizado y trazabilidad.
5. Fortalecer la comunicación institucional sobre etapas, requisitos y resultados del proceso.
6. Realizar evaluaciones periódicas de impacto para medir efectos sobre motivación, profesionalización y retención del claustro.
7. Promover cultura de evaluación formativa y participativa, considerando la gestión de contratos como oportunidad de desarrollo profesional

La investigación demuestra que el perfeccionamiento de la gestión de contratos determinados docentes trasciende el ámbito técnico y se convierte en un eje estratégico de desarrollo institucional. Su adecuada gestión permite consolidar un claustro competente, motivado y consciente de su papel en la formación de profesionales, generación de conocimiento y transformación social. El procedimiento diseñado contribuye al cumplimiento de los objetivos del Ministerio de Educación Superior y a los compromisos internacionales en educación de calidad (ODS 4), equidad y desarrollo sostenible, pilares fundamentales para la formación de capital humano altamente calificado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Addine Fernández, F. (2007). *Didáctica: Teoría y práctica*. Editorial Pueblo y Educación.

<https://archive.org/details/addine-ferna-ndez-f.-dida-ctica-teori-a-y-pra-ctica>

Álvarez Bencomo, O., Breijo Worosz, T., & González Fernández-Larrea, M. (2020). Análisis de las tendencias de la gestión de la extensión universitaria desde el departamento docente.

Mendive. *Revista de Educación*, 18(2), 379-393.

https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962020000200379

Álvarez, Y., Valdés, A., Ruizcalderón, M., & Bencomo, O. (2021). La articulación con la investigación en el perfeccionamiento de la gestión de la extensión universitaria. En L. Córdoba, L. Rovelli & P. Vommaro (Coords.), *Política, gestión y evaluación de la investigación y la vinculación en América Latina y el Caribe* (pp. 771-788). CLACSO.

<https://doi.org/10.54871/1lce212x>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era ed.). The McGraw-Hill.

https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Corrales González, A., Rovira Álvarez, Y., Pulido Díaz, A., & Márquez Marrero, J. L. (2025). La gestión del movimiento deportivo: estado actual en la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(1), 8772-8772.
<https://biblat.unam.mx/es/revista/estrategia-y-gestion-universitaria/articulo/la-gestion-del-movimiento-deportivo-estado-actual-en-la-universidad-de-pinar-del-rio-hermanos-saiz-montes-de-oca>

Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135&lng=es&tlng=es

Hernández Guerra, U. M., Márquez Marrero, J. L., Páez Paredes, M., & García González, M. (2023). Modelo para la gestión de la comunicación institucional en la Universidad de Pinar del Río. *Revista Cubana De Educación Superior*, 42(2), 107-123.

<https://revistas.uh.cu/rces/article/view/6914>

Horruitiner Silva, P. (2007). *La universidad cubana: El modelo de formación*. Editorial Universitaria.

https://books.google.com.cu/books/about/La_universidad_cubana_el_modelo_de_forma.html?id=r4D1DwAAQBAJ&redir_esc=y

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

Pedroso Valdés, Y., Álvarez, Y., Mena Silva, T. A., & Valdés Fernández, A. (2025). La preparación para la labor extensionista de los profesores del Centro Universitario Municipal: diagnóstico. *Mendive. Revista de Educación*, 23(2), e3834. <https://scielo.sld.cu/pdf/men/v23n2/1815-7696-men-23-02-e3834.pdf>

Rodríguez Pulido, J., Artiles Rodríguez, J., & Aguiar Perera, M. V. (2015). La gestión universitaria: Dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-233. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.5427>

Villareal Peralta, E. M., & Zayas Pérez, F. (2021). Desarrollo humano y Educación: una perspectiva de la educación enfocada al desarrollo humano. *Vértice universitario*, 23(90), 28-39. <https://doi.org/10.36792/rvu.vi90.31>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional