

## Gestión del claustro en la carrera de Licenciatura en Turismo en Cuba. Un acercamiento a su situación actual

*Management of the faculty in the Bachelor's Degree in Tourism in Cuba.  
An approach to your current situation*

- <sup>1</sup> Sandra Lisset González Pedrón  <https://orcid.org/0000-0002-0579-5485>  
Máster en Ciencias de la Educación. Jefa Departamento Hospitalidad; Facultad de Turismo;  
Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.  
[slgonzalez1519@gmail.com](mailto:slgonzalez1519@gmail.com)
- <sup>2</sup> Yudemir Cruz Pérez  <https://orcid.org/0000-0001-9876-732X>  
Doctor en Ciencias Forestales. Profesor Titular Departamento Turismo, Facultad de Turismo;  
Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.  
[cruzperez Yudemir@gmail.com](mailto:cruzperez Yudemir@gmail.com)



### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 13/01/2025

Revisado: 11/02/2025

Aceptado: 05/03/2025

Publicado: 05/04/2025

DOI: <https://doi.org/10.33262/ct.v4i2.61>

**Cítese:** González Pedrón, S. L., & Cruz Pérez, Y. (2025). Gestión del claustro en la carrera de Licenciatura en Turismo en Cuba. Un acercamiento a su situación actual. *Ciencia & Turismo*, 4(2), 29-49. <https://doi.org/10.33262/ct.v4i2.61>



*CIENCIA & TURISMO*, es una revista multidisciplinaria, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://cienciadigital.org>  
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons AttributionNonCommercialNoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**Palabras****claves:**

Gestión,  
calidad,  
sostenibilidad  
del claustro,  
carrera de  
turismo.

**Keywords:**

Management,  
quality,  
sustainability of  
the faculty,  
tourism career.

**Resumen**

**Introducción:** El logro de los estándares de calidad en las carreras universitarias recoge entre otros aspectos la preparación, procedimientos metodológicos, cualificación y los resultados investigativos socializados del claustro en cada ciclo de evaluación y acreditación. En Cuba, con escenarios educativos complejos, carreras como las de turismo, enfrentan retos ponderables con relación al logro de la sostenibilidad de sus claustros. **Objetivo:** El presente trabajo tuvo como propósito diagnosticar la gestión de claustro en la Carrera de Turismo en Cuba. Se trabajó con la población de carreras acreditables según lo que establece el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Cubana hasta el año 2023, mediante un muestreo combinado, intencional y estratificado. **Metodología:** Se realizó la revisión documental, una entrevista y un cuestionario, analizados mediante estadística descriptiva e inferencial. **Resultados:** Entre los resultados se obtuvo que se manifiesta una tendencia al decrecimiento de los claustros por ciclos de acreditación, insuficientes acciones que contribuyan al logro de una estabilidad sostenida de la permanencia y el relevo de los profesores, las estrategias de sostenibilidad del claustro diseñadas evidencian escasa concreción práctica. **Conclusión:** Se concluye que existen brechas en la gestión de la sostenibilidad del claustro que constituyen debilidades de las carreras para enfrentar eventos negativos del contexto, lo que evidencia la insuficiente consolidación del núcleo necesario de Licenciados en Turismo, para asumir la dirección del proceso formativo a diferentes niveles, en comparación con los docentes de otros perfiles que forman parte de los claustros de las carreras. **Área de estudio general:** turismo. **Área de estudio específica:** educación

**Abstract**

**Introduction:** The achievement of quality standards in university careers includes, among other aspects, the preparation, methodological procedures, qualification and the socialized investigative results of the faculty in each evaluation and accreditation cycle. In Cuba, with complex educational scenarios, careers such as tourism, face considerable challenges in relation to the achievement of the sustainability of their cloisters. **Objective:** The present work had the purpose of diagnosing the cloister

---

management in the Tourism Career in Cuba. We worked with the population of accreditable careers according to what is established by the System of Evaluation and Accreditation of Cuban Higher Education until the year 2023, through a combined, intentional and stratified sampling. **Methodology:** The documentary review, an interview and a questionnaire were carried out, analyzed through descriptive and inferential statistics. **Results:** Among the results, it was obtained that there is a tendency to decrease of the cloisters due to accreditation cycles, insufficient actions that contribute to the achievement of a sustained stability of the permanence and the replacement of the professors, the sustainability strategies of the cloister designed show little specificity. practice. **Conclusion:** It is concluded that there are gaps in the management of the sustainability of the faculty that constitute weaknesses of the careers to face negative events of the context, which shows the insufficient consolidation of the necessary nucleus of graduates in tourism, to assume the direction of the training process at different levels, in comparison with the teachers of other profiles that are part of the cloisters of the careers. **General area of study:** Tourism. **Specific area of study:** Education.

---

## 1. Introducción

La gestión del claustro es sin duda un tema actual e íntimamente relacionado con la calidad educativa, por lo que diferentes estudios revelan su importancia para garantizar la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado, motivado y comprometido con el futuro de la institución.

En las organizaciones educativas, el proceso de formación del personal debe estar en función de potenciar el crecimiento académico, el mérito individual y profesional, el desempeño laboral, en función de los propósitos organizacionales, lo cual se logra con la puesta en marcha de programas integrados y coherentes que permitan seleccionar, asignar, desarrollar y dirigir el desarrollo del recurso humano de manera sostenida y permanente (de Soto, 2006).

El quehacer del docente universitario ha sufrido una serie de transformaciones que han incrementado, sustancialmente, la intensidad del trabajo y desbordado lo estrictamente referido a la orientación de las clases. La adición del trabajo administrativo ha aumentado

la carga laboral de los docentes y les ha exigido, frente a otras profesiones y saberes, una permanente cualificación personal y profesional, así como el desarrollo de competencias gerenciales. Precisamente, las políticas de internacionalización, flexibilidad curricular y gestión de la calidad, entre otras, que se vienen implementando en las universidades latinoamericanas en los últimos 20 años, han sido el motor de la globalización en el sistema educativo (Cabrales & Díaz, 2015).

En este sentido se concuerda con Díaz, Farradas, Fundora & García (2021) desde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se reconoce el rol central que tiene la labor de los docentes en la calidad del proceso de formación. Además, en el caso cubano Saborido (2019) citado por Díaz et al. (2021) “enuncia que este tiene el desafío de (...) garantizar en calidad y cantidad la formación de profesores” (p. 2).

Una de las carreras con menor experiencia en años de creada es la Licenciatura en Turismo, la cual desde su centro rector la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, ha estado inmersa en el proceso de mejora continua a través de la gestión de la calidad en los 19 años de creada (2003), con énfasis en los últimos 10 años (Hernández, Quintana & González; 2020). Sin embargo, en las evaluaciones de la carrera se han manifestados insatisfacciones asociadas en gran medida a la inestabilidad del claustro.

Múltiples han sido los análisis realizados por los directivos y profesores del Programa, en aras de enfocarse en la solución de las debilidades. Sin embargo, aún resultan insuficientes las estrategias establecidas debido, entre otras cuestiones, a los constantes y profundos cambios en los escenarios de gestión para la formación con calidad del pregrado. Entre las principales brechas que se han identificado sobre el claustro para la elevación de la calidad en estas circunstancias se pueden mencionar:

- Los vacíos generacionales del claustro, por múltiples factores, entre los que se destacan la baja atractividad de la profesión docente respecto a la profesión de gestor turístico, y las constantes bajas laborales.
- La baja sostenibilidad de las estrategias de crecimiento e incentivos profesionales, para consolidar en cantidad y cualificación el personal docente.
- La insuficiente consolidación del núcleo necesario de licenciados en turismo, para asumir la dirección del proceso formativo a diferentes niveles, en comparación con los docentes procedentes de otros perfiles.
- La inestabilidad en los resultados científico-técnicos y el peligro inminente del decrecimiento de indicadores de calidad del claustro en el mediano plazo.

En intercambios con los miembros de la Comisión Nacional de Carrera sobre estas insatisfacciones y las debilidades comunes se ha expresado que el proceso de gestión del claustro en las carreras de turismo representa una constante preocupación en cuanto a las

cualidades que debe poseer cada docente que la integra, por lo que se hace necesario que las carreras garanticen un proceso de planeación del claustro con la calidad requerida para garantizar eficiencia y eficacia en sus diferentes procesos.

A partir de lo anterior y de la necesidad de investigaciones relacionadas con la gestión del claustro en función de innovar posibles soluciones que contribuyan a la sostenibilidad de los docentes y directivos de la Carrera en escenarios cada vez más desfavorables se desarrolla la presente investigación. Es por ello que, el objetivo general es diagnosticar la gestión de claustro en la Carreras de Turismo en Cuba.

## 2. Metodología

La metodología utilizada en esta investigación fue de tipo mixta (aplicándose métodos cualitativos y estadísticos) y exploratoria (Hernández, Sampieri & Mendoza, 2020). A continuación, se muestra la trayectoria metodológica (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Trayectoria metodológica*

FASES	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
<b>Fase 1:</b> Aproximación conceptual a la gestión del claustro en las Instituciones de Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Método Histórico- Lógico</li> <li>• Método inducción - deducción</li> </ul>
<b>Fase 2:</b> Diagnóstico del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas semiestructuradas</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
<b>Fase 3:</b> Propuestas iniciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas</li> </ul>

Inicialmente se realizó una entrevista a los directivos de Recursos Humanos del MES y sus instituciones. Los autores seleccionaron los especialistas a tener en cuenta en esta fase de acuerdo a dos requisitos fundamentales:

- Estar vinculados al cargo actual en un período superior a los dos años
- Dominio de las estrategias de gestión del claustro en el escenario internacional

Es importante destacar que la entrevista se desarrolló mediante dos vías fundamentales: de manera personal con los especialistas de La Habana y de manera online, con el apoyo de la plataforma Google Forms con aquellos que no radican en la capital del país. Esta diferencia se realiza por el contexto en cual se desarrolla la investigación, aunque los autores no dejan de reconocer la importancia de la misma se realice de manera personal con todos, lo cual enriquece los resultados finales.

En la Tabla 2 se detallan los especialistas entrevistados y el modo en que se obtuvo la información.

**Tabla 2.**

*Especialistas de Recursos Humanos del MES y sus instituciones*

<b>Entidad a la que pertenece</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Vía de realización</b>
<i>Universidad Central Martha Abreu de las Villas</i>	5	Online
<i>Universidad de Holguín</i>	9	
<i>Universidad de La Habana</i>	12	Físico
<i>Ministerio de Educación Superior</i>	2	

### 3. Resultados

*Fase 1: Aproximación conceptual a la gestión del claustro en las Instituciones de Educación Superior*

*Gestión de Recursos Humanos (GRH)*

A partir de los años 80, una corriente de consultores, académicos y profesionales han ido acumulando investigación y experiencias que demuestran que la GRH es un área estratégica en la organización y proporciona ventaja competitiva (Bonache, 2002).

Según Beardwell et al (2004) citados en Baque (2014), la GRH humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización.

Hoy día, existen investigaciones que abordan la temática relacionada con la GRH, los investigadores consultados imprimen un tratamiento estratégico sobre el tema, no obstante, a criterio de los autores y por la importancia actual de la temática, se hace necesario tener en cuenta algunos elementos conceptuales.

En las Instituciones de la Educación Superior (IES) la GRH se le atribuye gran importancia para el correcto funcionamiento de todos los procesos que se desarrollan, al mismo tiempo, permite mejor control sobre la capacidad del personal que labora en ellas.

Los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir (Hernando, 2007).

La GRH, según Rivera (2013), son los procesos administrativos aplicados a los incrementos y preservaciones de los esfuerzos, la práctica, salud, conocimiento, la habilidad, entre otros., de los miembros de las estructuras, en beneficios de los sujetos, de las propias organizaciones y de los países en general.

En este sentido para Pérez (2016), la GRH son los elementos necesarios para concretar y alcanzar los cumplimientos de los fines de las organizaciones, estas ayudan en sus consolidaciones de sus fines propuestos en los avances de las acciones de las organizaciones, mediante una eficientes y eficaces administraciones de las mismas.

Al respecto, los autores concuerdan con Pérez (2016) quien declara que la gestión de recursos humanos es importante porque permite:

- Crea los ambientes laborales apropiados, que fomentan las productividades de los trabajadores a través de la motivación y el compromiso.
- Identifica la necesidad del personal para guiar hacia los metas y objetivos de las organizaciones donde se desempeñan.
- Facilitan las capacitaciones y los desarrollos continuos de los trabajadores.
- Favorecen los diseños y las implementaciones del programa de bienestar para los trabajadores.
- Faculta a los personales a solucionar climas laborales adversos en la organización, asimismo fortalece la relación interpersonal existente.

A partir del análisis documental los autores logran resumir y presentar en la Tabla 3 los principales estudios asociados a la GRH en las organizaciones incluyendo en Instituciones de IES. Estos datos permiten evidenciar la importancia del tema en cuestión para el desempeño efectivo de las organizaciones.

**Tabla 3.**

*Aportes investigativos a la GRH en las organizaciones*

<b>Autor - Año</b>	<b>País</b>	<b>Objetivo investigación</b>	<b>Aportes</b>
<b>Castellanos et al (2022)</b>	Cuba	Fundamentar el papel estratégico del personal académico en las IES y la necesidad de asegurar su permanencia, así como los ejes o perspectivas principales para su análisis	Se presentan algunas reflexiones que ponen de relieve la pertinencia del análisis de la permanencia y los factores de influencia

**Tabla 3**

*Aportes investigativos a la GRH en las organizaciones (continuación)*

<b>Autor - Año</b>	<b>País</b>	<b>Objetivo investigación</b>	<b>Aportes</b>
<b>Pedraza (2020)</b>	México	Analizar la relación de prácticas en la gestión del personal y sus efectos en el desempeño de IES	Estudio para conocer la satisfacción laboral y la competencia del capital humano en el desempeño de la IES analizadas
<b>Claro (2018)</b>	Cuba	Realizar un análisis de los modelos más recientes de planeación de capital humano	Determina aportes y limitaciones de los modelos más recientes de planeación de capital humano
<b>Hernández et al (2015)</b>	Cuba	Diseñar el Proceso de Recursos Humanos del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”	Al finalizar el estudio se obtuvo la descripción del proceso y de los 12 subprocesos que contiene
<b>Manuel (2013)</b>	Perú	Determinar si la GRH incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales	Propone un modelo de auditoría de recursos humanos con la finalidad de mejorar los objetivos institucionales

*Recursos Humanos en las IES. Calidad de los procesos*

A nivel internacional se ha asociado los estudios vinculados con la GRH a la calidad educativa. Existe un creciente interés por parte de investigadores que abordan el tema relacionado con este tema en el ámbito universitario como consecuencia de las demandas sociales, políticas y económicas que demandan de la participación activa de la universidad, por lo que se hace necesario identificar cuáles son los factores determinantes y cómo afectan el funcionamiento de la universidad.

Hoy día, la calidad en las IES constituye un reto a nivel mundial. Por ello es importante investigar la calidad educativa y su relación con el mejoramiento de la calidad del claustro ya que permitirá encontrar herramientas que permitan contribuir a la mejora de la educación.

El concepto de calidad es polisémico; no obstante, hay cierto consenso en que una IES es de calidad si logra sus objetivos propuestos y si impacta de manera positiva a sus estudiantes (Astin,1995). Igualmente, “una aproximación que tiende a generalizarse cada

vez más es la de los rankings internacionales como medidores de la calidad de las IES” (Montoya & Escallón, 2013; p. 385).

Igualmente se concuerda con Vaillant & Rodríguez (2018) en que la calidad es centro de preocupación de las IES donde obviar alguno de estos aspectos puede desestimar y desviar el sentido y los fines de la calidad educativa, de ahí la importancia de preguntarse y tener claridad sobre el para qué y el por qué, más que sobre los cómo de un sistema de aseguramiento de la calidad.

En el caso de Cuba, la excelencia en la GRH se considera un aspecto esencial para lograr la calidad educativa. El desafío de las universidades tanto de los procesos de acreditación como del enfrentarse a un mundo complejo de exigencias profesionales y de competencias emergentes en relación a la sociedad del conocimiento es una realidad. Hoy día, la calidad en las IES constituye un reto a nivel mundial. Por ello es importante investigar la calidad educativa y su relación con el mejoramiento de la calidad del claustro ya que permitirá encontrar herramientas que permitan contribuir a la mejora de la educación.

En este sentido los autores concuerdan con Rodríguez & Pedraja (2013) en que la esencia de la calidad en la educación superior implica el quehacer institucional, que involucra lograr objetivos y plantear actividades de mejoramiento permanente en el ámbito académico: investigación, docencia de pregrado y posgrado; es decir asegurar la calidad en las tareas propias de la práctica cotidiana.

Plantea Martínez & Placeres (2014) desde 1976, el Ministerio de Educación Superior (MES), ha considerado de gran importancia el control del trabajo que desempeñan las IES, como vía fundamental para lograr un mejoramiento continuo de la calidad.

En correspondencia con el grado de desarrollo alcanzado por las instituciones cubanas de educación superior, y como parte del sistema de control, el MES estableció el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), el cual establece, de forma permanente, los requerimientos del contexto internacional y las metodologías, métodos y procedimientos empleados para crear una cultura de calidad en la comunidad universitaria, a partir del fortalecimiento de la autoevaluación y evaluación externa con vistas a la acreditación de programas e instituciones, y que prepare a la organización para enfrentar los nuevos retos del presente siglo (Martínez & Placeres;2014; p. 1).

En este sentido la acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de autoevaluación y evaluación externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne determinados requisitos de calidad, definidos previamente por la Junta de Acreditación Nacional (JAN) (2019) en Cuba. Dentro de este sistema se

tiene en cuenta como una de las variables a evaluar: los profesores, por lo que ello se puede asociar a determinadas características que deben poseer los claustros para considerarse en una u otra categoría. En la tabla 4 se muestran algunos de los elementos evaluados en esta variable.

**Tabla 4.***Elementos incluidos por la JAN en la variable profesores*

---

***Características del claustro***

---

- Los profesores de tiempo completo de la carrera poseen una alta capacidad para el trabajo de investigación científica, acreditada públicamente con un importante número de ellos titulados de doctorados o maestrías.
  - Se satisface plenamente la pirámide de categorías docentes. Un número importante de los profesores poseen las categorías de Profesor Titular o Profesor Auxiliar –las dos categorías docentes principales de la educación superior cubana– y ellos asumen la dirección de los diferentes colectivos docentes.
  - En particular en la disciplina principal integradora participan los profesores con mayor calificación y experiencia profesional y la dirección de los trabajos de diploma y de los exámenes estatales está igualmente a cargo de especialistas de alta calificación.
  - La carrera muestra una estable actividad posgraduada en su área de conocimientos, reconocida nacionalmente por la calidad de sus diferentes programas, los que son sometidos exitosamente a procesos de evaluación y acreditación.
  - Se logra también una adecuada actividad científico-técnica de esos profesores, cuyos resultados están avalados por publicaciones en revistas de reconocido prestigio, y por la participación en importantes eventos nacionales e internacionales de esa rama.
  - Como resultado de todo ello existe un colectivo de profesores de tiempo completo competentes en el área del conocimiento de la carrera, con elevado nivel científico, actualizados en el estado actual de su ciencia y capaces de enfrentar nuevos retos, resolver problemas de la producción o los servicios y generar nuevos conocimientos; así como dotados de capacidades para conducir el proceso formativo de sus estudiantes, empleando los métodos de la investigación científica de modo que los alumnos aprendan haciendo y descubriendo. Su experiencia profesional es ampliamente reconocida.
  - El claustro se fortalece con un cuerpo de profesores a tiempo parcial debidamente preparado y categorizado, seleccionado de entre los profesionales del territorio, los que participan activamente en el proceso de formación. Los profesionales de mayor prestigio y experiencia forman parte de dicho claustro.
-

Es por ello que se concuerda con Baños & Michelena (2021) en que ese proceso de evaluación permite “certificar ante la sociedad la calidad de los recursos humanos formados y de los diferentes procesos que tienen lugar en una institución educativa”.

### *Fase 2: Diagnóstico del problema*

#### *Entrevista a directivos de Recursos Humanos del MES y las IES*

Dentro de los aspectos tratados en la entrevista, en primer lugar, se hace referencia a la organización de la gestión de los Recursos Humanos en la Educación Superior en Cuba.

Entre los aspectos más relevantes y comunes, expuestos por los especialistas, es el marco legal que establece el país para este tipo de procesos, así como existencia de personal docente y no docente, las categorías ocupacionales, grupos de la escala salarial, entre otros aspectos.

Una particularidad en la Universidad de Holguín y que podría valorarse como una buena práctica a ser extendida en el resto de las instituciones es que como parte de la organización del trabajo se realizan dos meses antes de comenzar el periodo los balances de carga y capacidad de los docentes, para lo cual poseen un software que funciona sobre la base de todos los procesos en los que influye el docente, y a partir de ello se distribuyen todas las cargas, y se realiza el balance.

Lo anterior permite, junto al indicador relación alumno-profesor, determinar la plantilla necesaria de docentes para cada curso y de tener plazas vacantes que no logren cubrir con profesores a tiempo completo, se realizan los contratos de docentes a tiempo parcial (DTP) (en este caso consideran 2 DTP por cada plaza vacante y 1 profesor jubilado por cada plaza vacante) que permiten suplir esas cargas que no pueden ser cubiertas.

En esta misma institución desde el 2022, por el déficit de docente, y la imposibilidad de contratar a todos los docentes a tiempo parcial necesarios, su Consejo de Dirección aprobó la variante pago por horas extras a docentes fijos para que asumieran esas cargas por el déficit de personal. Otra de las estrategias trazadas fue la categorización a estudiantes del diurno como Auxiliares Técnicos de la Docencia y con ello se realizó contratos a tiempo parcial para aliviar los problemas de carga docente.

Un segundo elemento es lo relacionado con las características esenciales y peculiaridades tiene el proceso de captación (reclutamiento) de los nuevos docentes. En este caso pueden existir dos formas de obtener nuevos docentes. La primera es el proceso de captación de personal fuera de las propias instituciones el cual inicia con la investigación profunda a la hora de realizar la entrevista, la revisión detallada del currículum presentado, en caso de proceder de otro centro laboral la revisión de las evaluaciones del desempeño, las

averiguaciones en centros de trabajo anteriores y por último juega un papel importante el tribunal que evalúa la clase defendida en opción a la categoría docente.

En el caso de la Universidad de La Habana se menciona que se ha flexibilizado el proceso de captación de nuevos docentes, pues hace unos años existían requisitos de entrada a nuevos docentes entre ellos poseer categoría de Máster en Ciencias y una categoría docente de asistente o superior. La situación de los últimos años ha incidido en la necesidad imperante de esta flexibilización.

Es importante señalar que un elemento en común en este proceso es la continua superación de los nuevos docentes asociado al desarrollo de habilidades pedagógicas que contribuyan a la mejora de la calidad de las clases y el resto de los procesos.

La segunda vía es los jóvenes que culminan su etapa de recién graduados. Estos, de terminar satisfactoriamente su periodo de preparación, se categorizan en dependencia de los requisitos y se incluyen en el claustro. Desde las instituciones han existido nuevas regulaciones que permiten a los jóvenes que recibieron el Premio al Mérito Científico del Rector o que se desempeñaron como alumnos ayudantes por más de dos años realizar su ejercicio de categorización una vez concluya el primer año de servicio, siempre y cuando la evaluación de este período haya sido satisfactoria.

Dentro de las entrevistas revistió vital importancia conocer la situación real del claustro dentro de la Educación Superior en cuanto a su estabilidad. Dentro de los aspectos en común resalta que actualmente, la fluctuación como una de las variables más preocupantes. Los especialistas enuncian dos factores fundamentales (el envejecimiento del claustro que da lugar a que se jubilen un gran número de profesores y con ello exista una disminución de la fuerza de trabajo con experiencia y la emigración. En una menor medida pero que va cobrando fuerza en los últimos meses es el cambio de sector de los profesionales, sobre todo hacia entidades del sector no estatal que proveen mayores ingresos económicos.

Lo anteriormente planteado se relaciona con los factores que los especialistas han identificado que pueden incidir en la inestabilidad del claustro en tiempos complejos. Por una parte, se reafirma el factor: salario, pues en un entorno tan competitivo como lo es la estructura actual de la economía y el rol de las entidades del sector no estatal existen oportunidades de crecimiento económico fuera de las aulas. Por otra parte, se ha identificado la lejanía de las instituciones y la residencia de los docentes, unido a la inestabilidad del transporte público lo cual genera descontento.

En la estructura actual de la mayoría de las instituciones existe una brecha generacional en el claustro. Por una parte, un gran porcentaje de jóvenes (hasta 35 años) y luego otro por ciento de 50 años y más, lo cual incide no solo en la estabilidad actual del claustro

sino en el corto y mediano plazo. Sobre sale la Universidad de La Habana como la que posee una mejor calidad en el claustro asociado a los números asociados a las categorías docentes y científicas. Actualmente cerca del 25% de los doctores en ciencias en el país se encuentran en este centro de altos estudios.

Sobre los indicadores asociados a la estabilidad del claustro los especialistas concuerdan en que no existe un instrumento que permita definir el estado de cada universidad y sus facultades. A nivel de universidad se trabajan con algunos indicadores reflejado en los informes de recursos humanos y en los de autoevaluación de las carreras, que les permite a los gestores de recursos humanos alertar sobre las acciones a desarrollar. Igualmente, durante los intercambios con las facultades se insiste en el diseño de estrategias particulares atendiendo al entorno más cercano en cada institución.

Dentro del estudio se realizó de conjunto con los especialistas un conjunto de recomendaciones para incentivar la permanencia de los docentes:

- Acciones de estimulación moral, con el reajuste de los tiempos de servicio para acceder a las condecoraciones del sistema. Algunas entidades han tomado como práctica el desarrollo no solo de la entrega de los premios del rector, sino los premios del decano y los reconocimientos individuales a nivel de departamento. También se ha potenciado la entrega de condecoraciones y categorías especiales.
- Priorización de la participación de jóvenes en intercambios en universidades extranjeras y en becas pre y postdoctorales.
- Aumento del presupuesto dedicado a la remuneración de los docentes premiados en las diferentes instancias.
- Participación de los docentes en proyectos de Innovación y Desarrollo lo cual implica remuneración por los servicios científicos técnicos.
- Estrategias de formación doctoral tempranas, estimulando a los jóvenes de alto aprovechamiento docente y acompañando su formación en el menor tiempo posible.
- Diseño de acciones y estrategias particulares por grupos con características similares y no con estrategias globales.

En este sentido es importante señalar que debido a la estructura del sistema educativo se hace difícil el desarrollo de incentivos materiales debido a la existencia de un presupuesto muy limitado y además la crisis generada por la pandemia de la COVID-19.

A su vez los especialistas no reconocen malas prácticas en el desarrollo de estrategias de sostenibilidad del claustro, sino que estas brechas las atribuyen al entorno externo, y en parte a la lentitud del MES para determinar y definir aspectos sobre cuestiones legales que influyen directamente en el profesor universitario. A pesar de ello se reconoce que, aún prevalecen algunos estigmas y tabúes sobre el crecimiento del personal jóvenes, el

tránsito por sus categorías docentes y científicas, desde las generaciones de mayor cantidad de años en la Educación Superior. Lo anterior es contradictorio a la política del gobierno del país de impulsar la labor de los jóvenes y la formación sobre todo doctoral.

*Cuestionario a directivos de los claustros de las Carreras de Turismo Acreditables (CTA)*

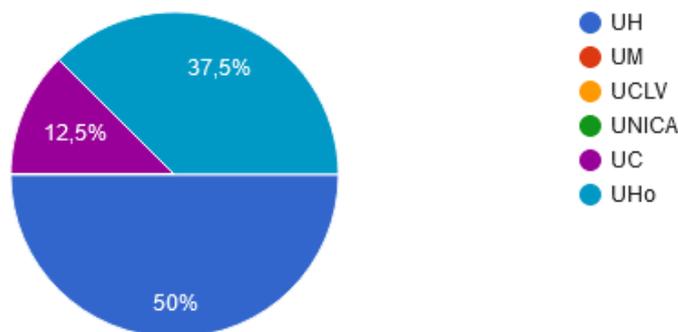
Para el desarrollo de esta fase de la investigación se tomaron como objeto de estudio las IES donde se gestionan actualmente CTA, por la calidad que implica ostentar alguna de estas categorías. Estas IES son la Universidad de La Habana (Centro Rector), la Universidad de Matanzas, la Universidad Central Martha Abreu de las Villas, la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte y la Universidad de Holguín. A partir de ello la población del estudio lo constituyen los directivos de las carreras de turismo en dichas entidades.

Sin embargo, una limitante del estudio es la imposibilidad de llegar al 100% de los directivos. Por una parte, la situación real del destino país en cuanto a la transportación impide a los autores su traslado hacia las instalaciones, y en segundo lugar la comunicación online con los jefes de carrera en cada universidad que no es del todo eficiente.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas vía Google Drive a 16 directivos. La Figura 1 muestra como solamente los investigadores pudieron obtener respuestas de la Universidad de La Habana con mayor representatividad, seguido de la Universidad de Holguín y en menor medida la Universidad de Camagüey.

**Figura 1**

IES a la que pertenecen los encuestados.



Sin embargo, y a pesar de no haber contado con la totalidad de instituciones, es importante destacar que los mismos poseen diferentes cargos y funciones. Entre los encuestados el

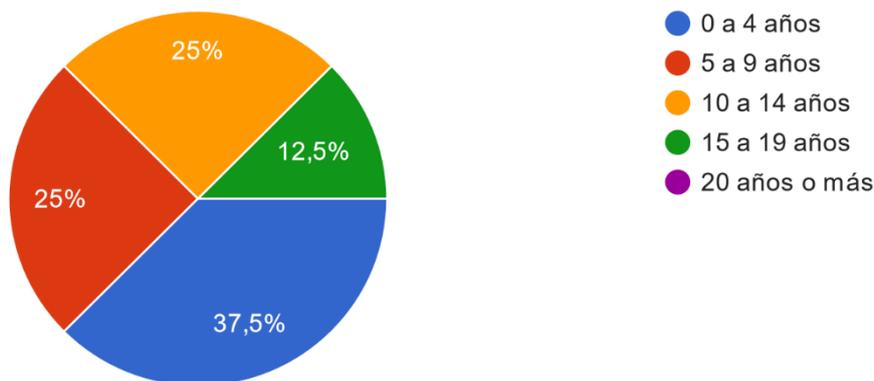
25% son jefes de Disciplinas, de igual forma el resto se desempeñan como Coordinador de Colectivos de Carrera, jefes de Departamento Docente- Carrera, la decana y vicedecanos de la Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.

Otra de las fortalezas de las características de los encuestados es la experiencia de trabajo en la Educación Superior donde el 37.5% de los encuestados posee más de 20 años de trabajo, el 25% de 15 a 19 años y el resto entre 0 y 4 años. Esto último se corresponde con la situación actual del claustro y las brechas generacionales existentes en las diferentes instituciones.

Una de las características que puede permitir evaluar la sostenibilidad en el claustro, más en específico en los directivos, es que el mayor por ciento de los encuestados solo posee experiencia entre 0 y 4 años (Figura 2). Al indagar con los jefes de Colectivo Carrera enuncian que las salidas del sistema educativo de docentes que han estado vinculado como directivos es uno de los motivos para tener docentes jóvenes asumiendo estas responsabilidades.

**Figura 2**

Tiempo de desempeño en la labor como directivo relacionado con la Carrera de Turismo



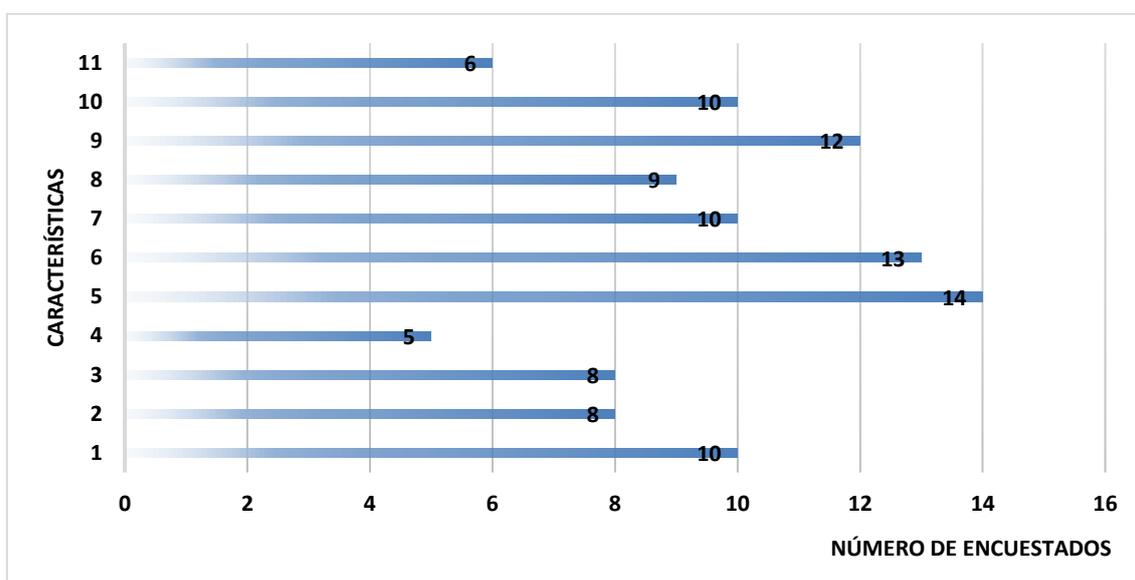
Los autores pudieron confirmar que existe desde la dirección de la carrera de turismo, en las entidades objeto de estudio, un reconocimiento a la importancia de la gestión del claustro para una carrera universitaria, así como la utilidad para el desarrollo eficaz de los diferentes procesos.

Por otra parte, al enunciar las características que podrían definir a un claustro estable y calificado en una carrera universitaria no existe una correspondencia al 100% con las propuestas realizadas. Sin embargo, en la Figura 3 se muestran aquellas más

representatividades tienen en las respuestas. Entre ellas se encuentran que entre los jefes de disciplinas y asignaturas predominan los PT y PA, y aquellos con un sostenido trabajo en la Carrera; existe un alto porcentaje de doctores en ciencias en el claustro total y que todos los profesores están vinculado a la pirámide científica, con participación en proyectos, publicaciones indexadas, eventos y premios.

**Figura 3**

Características de un claustro estable y calificado para una Carrera Universitaria



**Leyenda:** Características

1. Los directivos son PT o PA y Dr. C.
2. El Coordinador del Colectivo de la Carrera es PT o PA y Dr. C. o M. Sc.
3. Los PPAA poseen categorías docente principales
4. El PPAA del primer año siempre es PT o PA.
5. Entre los jefes de disciplinas y asignaturas predominan los PT y PA, y aquellos con un sostenido trabajo en la Carrera.
6. Existe un alto porcentaje de doctores en ciencias en el claustro total.
7. Entre los Dr. C. del claustro predominan los de áreas del conocimiento y/o investigaciones vinculadas a la Carrera.
8. Entre los profesores que no ostentan grado científico (Dr. C.) la mayoría es M. Sc. o Especialista de Postgrado.
9. Todos los profesores están vinculado a la pirámide científica, con participación en proyectos, publicaciones indexadas, eventos y premios.
10. Todos los profesores son educadores y formadores de valores, con una reconocida labor educativa como claustro de la Carrera.

11. Los profesores desarrollan la extensión universitaria y la formación de postgrado con elevado reconocimiento social.

A juicio de los autores estas características percibidas por los directivos no están ajenas al contexto en que se ha desarrollado la actividad educativa en los últimos años. Muestra de ello es que el 50% de los encuestados afirma que el contexto cubano actual, iniciado 2023, para la gestión de claustro en las CTA es desfavorable y un 25% lo califica de muy desfavorable.

Otro punto importante del diagnóstico realizado es las acciones que se han gestado e implementado y que pudieran contribuir a la gestión de la sostenibilidad del claustro de las CTA en el contexto cubano actual. Dentro de las principales y de mayor coincidencia en las respuestas se encuentran:

- El trabajo metodológico como forma de capacitación y desarrollo
- La estrategia de desarrollo de los profesores para el tránsito por las categorías docentes
- La estrategia de formación doctoral
- Las motivaciones personales de los profesores y su proyecto de vida profesional reflejados en su plan de desarrollo
- El diseño e implementación de mecanismos de incentivo y motivación laboral

*Fase 3: Propuestas iniciales*

Los autores a partir de las encuestas realizadas y del contraste con las investigaciones similares en el contexto nacional e internacional presentan en la Tabla 4 un conjunto de acciones que pueden contribuir a la gestión del claustro para su sostenibilidad en condiciones desfavorables en la CTA.

**Tabla 5.**

*Acciones que pueden contribuir a la gestión del claustro para su sostenibilidad en condiciones desfavorables en la CTA*

<b>Plazo de realización</b>	<b>Acciones propuestas</b>
<i>Corto plazo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración al claustro por las actividades investigativas</li> <li>- Estimulación material y moral</li> <li>- Vínculo con el sector empresarial para la formación posgraduada y la inserción pluriempleo</li> </ul>
<i>Mediano plazo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio con universidades a nivel internacional</li> <li>- Ampliar facilidades de superación científica</li> </ul>

**Tabla 5.**

*Acciones que pueden contribuir a la gestión del claustro para su sostenibilidad en condiciones desfavorables en la CTA (continuación)*

<b>Plazo de realización</b>	<b>Acciones propuestas</b>
<i>Largo plazo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización al 100% de los planes de desarrollo, con énfasis en la concreción de las posibilidades de formación doctoral y categorías docentes superiores</li> <li>- Estrategias y vínculos con el sector empresarial para la estimulación que impliquen mejoras en la calidad de vida del claustro</li> </ul>

#### 4. Conclusiones

- Los resultados presentados en esta investigación formulan un escenario no favorable para caracterizar al claustro de la Licenciatura en Turismo en el contexto cubano actual. Lo anterior es una alerta para el desarrollo de estrategias que permitan, en el mediano y largo plazo mantener los estándares de calidad exigidos a nivel nacional y atemperados al escenario global.
- El análisis teórico realizado les ha permitido a los autores comprender los referentes conceptuales asociados a la gestión de los recursos humanos en las IES, lo cual permite establecer puntos de comparación y el modo de actuar de los profesionales en cada una de estas instituciones.
- Las buenas prácticas identificadas en la gestión de varios de los procesos vinculados con los recursos humanos, de igual manera es un punto de inicio para el trabajo metodológico desde los respectivos colectivos de carrera, incluso sentando pautas para las políticas a establecer desde la Comisión Nacional de Carrera de la Licenciatura en Turismo.
- La investigación actual deberá continuar perfeccionándose, y con ello profundizando en la situación real y las particulares de cada uno de los centros donde se realizan estos estudios en el país, para con ello lograr el diseño de un modelo de gestión del claustro en escenarios desfavorables de la carrera de turismo.

#### 5. Conflicto de intereses

Los autores declaramos que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

## 6. Declaración de contribución de los autores

Las autoras contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

## 7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

## 8. Referencias Bibliográficas

Astin, A. (1985). *Achieving educational excellence*. Jossey-Bass

Baños, M.A. & Michelena, E. (2021). El proceso de acreditación de carreras. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1(40), 1-20.  
<https://revistas.uh.cu/rces/article/view/1814/1606>

Baque, M. (2014). *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí*. (Tesis Doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego.  
[https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/798/1/BAQUE\\_MIGUEL\\_GESTI%C3%93N\\_ORIENTADO\\_EMPRESAS\\_HOTELERAS.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/798/1/BAQUE_MIGUEL_GESTI%C3%93N_ORIENTADO_EMPRESAS_HOTELERAS.pdf)

Bonache. (2002). *Gestión de la información y organización empresarial*. Portugal: Siglo XXI.

Cabrales, O. & Díaz, V. (2015). El trabajo docente universitario ante los nuevos modelos de gestión. *Dimensión Empresarial*, 13(2), p. 219-232.

de Soto, F. C. (2006). *La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio*. Laurus, 12 (Ext).

Díaz, M., Farradas, O., Fundora, R. A. & García, M. (2022). Una aproximación a la evolución del trabajo metodológico en la Educación Superior cubana, *Revista Cubana Educación Superior*, 41 (1).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142022000100023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142022000100023)

Hernández, Y., Quintana, M. & González, B. de la C (2020). Estrategias para el desarrollo de la gestión de la innovación como habilidad directiva en la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 10(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i2.411>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

<https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%ADvestigaci%C3%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>

Junta de Acreditación Nacional. (2019). *Resolución No. 9/19 Subsistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias*. Ministerio de Educación Superior.

Martínez J. & Placeres, JF. (2014). El mejoramiento continuo de la calidad, a través de los sistemas universitarios de acreditación. *Rev Méd Electrón*, 36 (4).  
<http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202014/vol4%202014/ema01.htm>

Montoya, J. & Escallón, E. (2013). Calidad de la educación superior: ¿recursos, actividades o resultados? En E. Orozco (ed.), *La educación superior: retos y perspectivas*, 379-417. Uniandes

Pérez, J. C. (2016). *Importancia de la Gestión del Talento Humano*. (Diplomado Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14197>

Rivera, M. A. (2013). *La evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú*.  
[https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_akaly\\_rivera.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_akaly_rivera.pdf)

Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 38(1), 35–41.

Vaillant, D. R. & Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de Unesco y la OEI sobre la calidad de la educación. En H. Monarca (coord.), *Calidad de la educación en Iberoamérica: discursos, políticas y prácticas*, pp. 136-154.  
<https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/73018/1/perspectivas-de-unesco-y-oei-vaillant-rodriguez.pdf>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia & Turismo**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia & Turismo**.

