



*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

*Tesis presentada en opción al Título Académico de  
Máster en Educación*

*Autora: Lic. Dayni D. Díaz Mederos*

*Tutora: MSc. Luisa M. Baute Álvarez*

*Consultante: Dr. C. Raúl Alpízar Fernández*

ECDC

*No hay que olvidar el gran axioma de la formación: “Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y aprendo.”*

*Hay que aprender de Norbert Wiener: “Hemos modificado tan radicalmente nuestro entorno, que ahora debemos modificarnos a nosotros mismos para poder vivir dentro de él.”*

### ***Dedicatoria***

***A mi hijo. Por alumbrar cada segundo de mi vida. Aún desde el lenguaje del silencio. A mi esposo. Por existir con otros tipos de luces, pero igual de brillantes. A mis padres. Por heredarme todo lo que soy. Por estar, aún desde su ausencia, más presentes que nunca. A toda mi familia.***

### ***Agradecimientos***

***-A todos los que de una forma u otra, contribuyeron al desarrollo de este trabajo.***

***-A los profesores y colaboradores del CEDDES. Por sus clases y por su clase. Mis muchísimas gracias y mi inmenso placer, al contribuir a internacionalizar el currículum de la maestría.***

***-A mi tutora, Luisa M. Baute Álvarez. Por permitirme crecer con ella en esta sucesión de sucesos que se sucedieron sucesivamente, gracias a su empuje y paciencia constantes.***

***-Al Dr. José R. Fuentes (Chiqui) por su colaboración, correcciones, sentido del humor y aporte de información valiosa para cumplir con la meta. Mi eterno agradecimiento.***

***-A mi jefe, amigo y maestro, Julio C. Quintero. Por su apoyo incondicional, por regalarme tantas experiencias acumuladas a lo largo de 19 años, incluso la de compartir su despedida.***

***-A todos los colegas de la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad de Cienfuegos (Los que están, también los que no). Por su apoyo incondicional, incluso supliendo mis funciones cuando fue necesario. Por celebrar conmigo cada una de las victorias. También gracias.***

***-A todos los profesores de la Universidad de Cienfuegos que participaron en las entrevistas, encuestas, que me brindaron su apoyo e información, como parte de esta investigación. A los que se integraron para impartir cursos del programa.***

***-Al Dr. Fernando Martirena de la UCLV. Por brindarme información valiosa y su participación en esta investigación.***

***-A los colegas de la DRI del MES: Amaydel, Richard, Coppola, Raúl y Pepe Crespo. Por su ayuda, tiempo y aliento. Mi agradecimiento muy sincero.***

***-A Cynthia Duncan, por su participación, consejos y correcciones realizadas en las traducciones de los instrumentos que se aplicaron a especialistas anglófonos. Por su amor a Cuba y en particular a la Universidad de Cienfuegos.***

*- A Diane Mills y Louise Jamet de la Universidad de Bishops, Canadá. Por ayudarme en la búsqueda de información para la investigación en esa institución y compartir espacios académicos comunes.*

*-A los colegas internacionales que formarán parte del claustro del programa.*

*- A Lisandro, Estela, Duly y Janeysi. Por su compañía, información, apoyo y por sobre todas las cosas, por ser mis amigos.*

*-A mis compañeros y compañeras de la maestría. Por todo lo que aprendí con cada uno de ellos en los debates, grupos de discusión y otros espacios. Mis mejores deseos de éxito para todos ellos. Mi agradecimiento constante.*

*-A todos los que desde el anonimato, también contribuyeron con su apoyo y sus buenos deseos.*

*-Por último, pero no menos importante: A Leonardo. Por arreglarme los falsos contactos del monitor, las cintas de las impresoras. Por su amistad incondicional y muestras de responsabilidad constante. Donde quiera que esté, mis millones de GRACIAS.*

## **Resumen**

La presente investigación se gestó a partir de la necesidad de contribuir a la formación por competencias de los Docentes de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos, para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico-técnico. Para lograr el objetivo de la misma, en un primer momento, fue necesario identificar las competencias necesarias para dicha actividad, ya que no se había hecho anteriormente. A partir de las competencias identificadas, se elaboró un programa de formación que contribuirá a elevar los niveles de gestión de este tipo de proyectos en la institución, como una de las vías de promover con eficiencia, eficacia y pertinencia la estrategia maestra de internacionalización y la gestión universitaria, tema que ha presentado dificultades durante los últimos años en este centro.

Para este estudio se utiliza como universo a los Docentes de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos y un muestreo aleatorio intencional de 15 Docentes de Categoría Superior. Para realizar el diagnóstico se utilizan varios métodos del nivel teórico y empírico (Analítico-documental, analítico-sintético, inductivo-deductivo, entrevista, encuesta, brainwriting y otros). La propuesta de competencias, así como el programa de formación de las mismas, se validan mediante el método de criterios de expertos, proceso que permitió confirmar la factibilidad, pertinencia y calidad de los mismos.

**Palabras Claves:** Docente de Categoría Superior, Competencias Genéricas y Específicas, Gestión de Proyectos de Internacionalización.

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CONSIDERACIONES ÉTICAS EN LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA TEMÁTICA OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>12</b>
<b>1.1 EL ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS .....</b>		<b>12</b>
<i>1.1.1 Análisis Conceptual .....</i>		<i>12</i>
<i>1.1.2 Enfoques y Clasificaciones de las competencias. ....</i>		<i>15</i>
<i>1.1.3 La Formación por Competencias en el contexto de la Educación Superior.....</i>		<i>18</i>
<b>1.2. LA GESTIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES Y SU IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO CIENTÍFICO TÉCNICO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR .....</b>		<b>21</b>
<i>1.2.1. Conceptos y clasificaciones de proyectos: Aspectos generales.....</i>		<i>22</i>
<i>1.2.2. La Gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico en las Instituciones de Educación Superior. ....</i>		<i>26</i>
<b>1.3. CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.....</b>		<b>31</b>
<b>1.4 CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I.....</b>		<b>36</b>
<b>CAPITULO II: ESTUDIO EMPÍRICO DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS DE DOCENTES DE CATEGORÍA SUPERIOR PARA LA GESTIÓN DE PIDCT EN LA UCF. ....</b>		<b>37</b>
<b>2.1 PAPEL E IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA GESTIÓN DE PIDCT EN LAS IES. ....</b>		<b>37</b>
<i>2.1.1. La Dirección de Relaciones Internacionales.....</i>		<i>37</i>
<i>2.1.2. El Docente de Categoría Superior. Su papel en la gestión de PIDCT en las Instituciones de Educación Superior .....</i>		<i>38</i>
<b>2.2. DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS. ....</b>		<b>39</b>
<i>2.2.1 Caracterización de la Universidad de Cienfuegos. ....</i>		<i>40</i>
<i>2.2.2. Desarrollo Científico-técnico de la UCf. ....</i>		<i>41</i>
<b>2.3 LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL DESARROLLO CIENTÍFICO TÉCNICO EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.....</b>		<b>43</b>
<b>2.4. TÉCNICAS Y MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>		<b>46</b>
<b>2.5. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO 2.....</b>		<b>55</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>		<b>57</b>
<b>3.1. CRITERIOS DE RIGOR EN LA INVESTIGACIÓN DESARROLLADA .....</b>		<b>57</b>
<i>3.1.1 Criterios de Selección de Expertos .....</i>		<i>57</i>

**LAS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LOS EXPERTOS SELECCIONADOS ESTÁN DADAS POR SU:**

.....	<b>57</b>
<i>3.1.2. Análisis de los resultados del criterio de expertos sobre las competencias identificadas y el programa de formación.....</i>	<i>58</i>
<i>3.1.2 Elaboración del programa de formación por competencias de los docentes de categoría superior de la UCf para gestionar PIDCT.....</i>	<i>63</i>
<b>3.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE PIDCT. ....</b>	<b>67</b>
<b>3.3 CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>

## **Introducción**

En el mundo académico, donde la internacionalización es un imperativo de estos tiempos, resulta pertinente reflexionar sobre los retos y oportunidades que este fenómeno implica en el desempeño de profesores universitarios para una gestión eficaz de ciencia, tecnología, transferencia y apropiación del conocimiento.

En las Estrategias Maestras de las Instituciones de Educación Superior (IES) ha jugado un rol primordial la gestión universitaria, en la cual constituye un punto clave la estrategia maestra de internacionalización. Dentro de ella, se presenta como vía para el desarrollo universitario la gestión de proyectos como forma básica de organizar la investigación. A partir de estas cuestiones, surge entonces la interrogante siguiente:

¿Cómo pueden asumir los docentes, para la gestión de proyectos de la Educación Superior (ES), los retos y propuestas que plantea la UNESCO, aún 12 años después de su declaración de 1998, teniendo en cuenta la exigencia de hacer prevalecer los valores e ideales de una cultura de paz, desarrollarlos y movilizarlos a la comunidad internacional con ese fin?. La preocupación sobre la preparación para esta actividad, se manifiesta de manera creciente y subyace el cuestionamiento de si se cuenta con las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades, que se presentan en el contexto internacional.

El Enfoque Basado en Competencias (EBC) permite arribar a nuevas formas de trabajo y a un nuevo sentido formativo y desarrollador. Los tiempos actuales de la Educación Superior en el mundo, exigen profesionales capaces no solo de adquirir conocimientos, sino de demostrarlos, a partir de modos de actuación generales y específicos, que permitan su aplicación con eficacia, eficiencia y pertinencia.

La UNESCO reconoce como condición intrínseca para el desarrollo sustentable de todas las naciones, la educación permanente de sus ciudadanos y con esta, el desarrollo de sus competencias con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno. Aunque se plantea la importancia de la gestión de proyectos y la cooperación internacional (UNESCO, 1998) “...*promover una mejor coordinación entre las organizaciones intergubernamentales, supranacionales y no gubernamentales, los organismos y las fundaciones que patrocinan los programas y proyectos existentes de cooperación internacional en materia de educación superior. Así se podrían mancomunar y compartir los recursos, evitar la duplicación de tareas y mejorar la identificación de*

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

*los proyectos. Las instituciones y los donantes públicos y privados deberán apoyar los programas encaminados a la rápida transferencia de conocimientos, a sustentar el desarrollo institucional y a crear centros de excelencia en todos los campos del saber...”, no se mencionan la preparación y las competencias que debe tener el profesor universitario para esta actividad.*

Las investigaciones relacionadas con la gestión de proyectos parecen, para muchos de los profesionales consultados, algo complejo, pero necesario y por tanto, se requiere de una sistematización teórica que permita seleccionar las mejores contribuciones que los diversos enfoques ofrecen.

En algunas de las Instituciones de Educación Superior a nivel internacional se establecen sistemas de formación para la gestión de proyectos y sus líderes, otras contratan *Project Managers* para garantizar la eficiencia de estos, pero en ambos casos, se entiende la importancia de esta actividad. Varios autores (Heredia, 1997; UNESCO, 1998; Crosby, M, 2004; London y Herrera, 2007 y otros) han estudiado y realizado contribuciones sobre el tema, sin embargo, hasta el momento de la presente investigación, no se han encontrado referencias que identifiquen las competencias necesarias para esta importante forma de organizar la investigación. La preparación en tal sentido, está basada en cursos aislados, ediciones de folletos, diplomados en gestión de proyectos y otras formas de capacitación, pero no se cuenta con un programa de formación por competencias, que además, contribuya a la gestión y el financiamiento de la enseñanza superior, así como a la dinámica que imponen los retos de las propias necesidades investigativas de cada institución universitaria.

En las universidades interesadas en avanzar en el proceso de Internacionalización, se hace necesario establecer los lineamientos mediante los cuales se dará orientación a este proceso, indicando cuáles son las expectativas institucionales para este fin, el enfoque y la visión que tienen desde la administración y cuáles son los apoyos que la institución brindará para ello.

De esta forma, la Educación Superior (ES), ha ido transitando por diversas transformaciones en las Políticas Institucionales de Internacionalización. La ejecución de esta tarea no sólo será de la competencia de la alta dirección, sino que además, deberá involucrar a las diversas instancias académicas en el proceso, de manera que haya participación activa de la comunidad universitaria, pues ella finalmente será la beneficiaria de los programas y servicios que se establezcan, para aumentar la visibilidad internacional de la institución.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

En la actualidad, la Educación Superior a nivel internacional se desenvuelve en un escenario caracterizado por los siguientes elementos claves en la construcción de estrategias institucionales (Taller Internacionalización de la ES, 2010):

1. Potenciar estudios de un idioma extranjero y una formación multicultural.
2. Brindar oportunidades a los profesores universitarios para adquirir experiencias internacionales.
3. Facilitar el establecimiento de redes horizontales de colaboración.
4. Establecer sistemas de estímulos y becas para el desempeño internacional.
5. Establecer convenios de colaboración internacional en investigación.
6. Colaborar con organismos civiles en proyectos de educación superior con enfoques internacionales.
7. Organizar programas culturales internacionales y de divulgación científica sobre temas globales.
8. Garantizar la participación de la comunidad en los programas de internacionalización.

La Educación Superior Cubana (ESC), no ha estado desvinculada de todas estas transformaciones, ni de este escenario, y aunque cuenta con varios investigadores, con aportes al tema de gestión de proyectos (Virgil, 2001; Polaino, 2006; Quintero, 2008, Fundora y Rodríguez, 2009) e instituciones universitarias que tienen implementado el EBC, existen brechas y limitaciones que deben mejorarse. En tal sentido, el siguiente planteamiento: *“La Nueva Universidad Cubana trabaja en la adecuación de los nuevos retos al entorno donde funciona; orientada hacia un reconocimiento de la certificación de la calidad, su pertinencia al entorno y a los cambios”* (Alpízar, 2004), centra a la ESC en el cambio conceptual del entendimiento de la gestión, donde este proceso exige una ciencia pertinente, que apoye y se soporte en las funciones sustantivas de la Educación Superior (Docencia, extensión, investigación).

Como respuesta al reto planteado con anterioridad, la Universidad de Cienfuegos (UCf) se ha destacado en la actividad de Recursos Humanos, avalado por el reconocimiento, que a nivel nacional existe, y los resultados, que a través de los años, han sido reflejados en el ranking del Ministerio de Educación Superior (MES), además por evaluaciones institucionales realizadas. Sin embargo, en la actualidad, se identifica un conjunto de aspectos de vital importancia para el desarrollo del talento humano en la gestión de proyectos y la internacionalización de su desarrollo científico-técnico, los

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

cuales revelan de manera general deficiencias en las estrategias institucionales para el fomento a la gestión de proyectos de este tipo y que se señalan a continuación:

- No están identificadas las competencias necesarias en el profesor universitario para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico-técnico.
- No existe un programa que abarque formación y desarrollo de estas competencias en el profesor universitario de categoría superior, que involucre a todos los relacionados con esta tarea en las universidades.
- Los profesores con categoría docente superior (auxiliares y titulares), que son los que tienen en sus funciones la tarea de dirigir y organizar la investigación a un nivel superior, en su mayoría, desconocen cómo cumplir de forma más eficiente con la organización de la misma por proyectos y reconocen que reciben poca o ninguna preparación para ello.

De esta manera, enfatizar en identificar las competencias que necesita el profesor de categoría superior para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico técnico, como punto de partida para la elaboración de un programa que conciba la formación, desarrollo de estas competencias, constituye hoy una necesidad y un reto para dicha actividad y para la institución.

En este sentido, la presente investigación responde a varias razones:

- ✓ En Cuba, la internacionalización constituye una prioridad para el Ministerio de Educación Superior y la máxima dirección del país, como parte del proceso de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Educación (Estrategia Maestra de Internacionalización del MES, 2010).
- ✓ Las exigencias actuales, que demandan un proceso de reordenamiento y perfeccionamiento, requieren de un profesional altamente preparado, capaz de enfrentar con éxito todas las demandas de este nivel de atención, para lo cual necesita poseer: conocimientos, actitudes y modos de actuación, acorde con las necesidades del momento, con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan en y desde el entorno internacional.
- ✓ Contribuir al trabajo que se desarrolla en la UCf, en el marco del proyecto de la Dirección de Recursos Humanos “Mejora de Procesos en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en Universidades”, donde uno de los resultados esperados es determinar las competencias organizacionales, de procesos e individuales, que inciden directamente en los niveles de eficiencia y eficacia del sistema de gestión de capital humano en las universidades e instituciones participantes.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- ✓ El desempeño en el área de Relaciones Internacionales de la autora del actual documento escrito, permite identificar la necesidad de un programa que contribuya a identificar, formar y desarrollar las competencias de los Docentes de Categoría Superior (DCS) en la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico técnico en la UCf.

A partir de los elementos referidos con anterioridad, surge la formulación del siguiente:

**Problema Científico:**

**¿Cómo identificar las competencias necesarias de los Docentes de Categoría superior de la Universidad de Cienfuegos para la elaboración de un programa, que contribuya a mejorar la gestión de los proyectos de internacionalización del Desarrollo Científico y Tecnológico de la institución?**

El **objeto** de estudio lo constituye: El proceso de formación por competencias en los docentes de categoría superior de la UCf.

El **campo de acción** se centra en el programa de formación por competencias genéricas y específicas de los docentes de categoría superior, para gestionar proyectos de internacionalización del desarrollo científico técnico en la UCf.

Como **objetivo general** en esta investigación se plantea:

**Elaborar un programa que contribuya a la formación de competencias en los Docentes de Categoría superior de la Universidad de Cienfuegos para la gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico y Tecnológico.**

La investigación se sustenta en la **idea a defender** siguiente:

La elaboración de un programa destinado a la formación de competencias para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico técnico en Docentes de Categoría Superior, como base para su futuro desarrollo profesional, contribuirá a un mayor aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno internacional, en beneficio del ritmo de desarrollo científico-técnico de la Universidad de Cienfuegos.

Desde esta perspectiva las **tareas científicas** planteadas son:

- Revisión de las concepciones teóricas en relación con la formación por competencias de los docentes universitarios, en la gestión de proyectos internacionales.
- Diagnóstico y caracterización del estado actual del proceso de formación por competencias para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico-técnico de los docentes de categoría superior en la UCf.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Identificación de las competencias para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico-técnico de los docentes de categoría superior de la UCf.
- Validación del programa de formación por competencias en los DCS de la UCf para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico-técnico mediante el método de criterio de expertos.

El cumplimiento de estas tareas de investigación se ha erigido sobre los **métodos teóricos** de la investigación:

**Analítico-Sintético:** Con el objetivo de decantar mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones y componentes. Además, a través de la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas, descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

**Inductivo-Deductivo:** Para razonar, a través de casos particulares un conocimiento más general que refleje lo que hay de común en los fenómenos individuales, lo cual permitió desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de la idea a defender. De la misma manera, este método, facilitó partir de leyes y principios generales, para explicar y contribuir a la identificación y solución del problema en particular.

**Histórico-Lógico:** Con el fin de estudiar la trayectoria real de los fenómenos y sucesos a través de su historia, reproducir en el plano teórico lo más importante de los mismos. Con la utilización de este método se descubrieron las leyes y la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno, sin limitarse a la descripción de los hechos.

**El enfoque de sistema:** Ya que los fenómenos educacionales y sociales están sujetos a leyes que los caracterizan como sistema, por tanto, es importante estudiar las cualidades generales de los mismos: componentes, principios de jerarquía, estructura y relaciones funcionales de los propios sistemas.

**Modelación:** Mediante este se elaboró el Programa de Formación para dar respuesta al problema identificado. Permitted ver nuevas relaciones y regularidades que no son visibles en la realidad, establece las conexiones con el problema, los objetivos y los métodos que fueron utilizados para llevar a cabo el programa.

En otro orden, se han utilizado **Métodos del nivel empírico e instrumentos de recolección de datos** tales como:

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Analítico documental:** Permitió profundizar en los antecedentes históricos y los resultados cuantitativos y cualitativos de la gestión de proyectos de internacionalización, del enfoque basado en competencias y la identificación de necesidades de aprendizaje.

**La Entrevista no estructurada:** Con el propósito de recolectar datos relacionados con las percepciones, actitudes, opiniones, las experiencias ya vividas a los proyectos de futuro y los conocimientos. Permitió situaciones de diálogo flexibles en función del problema, las tareas científicas y el contexto investigativo de forma concisa, sencilla y específica.

**Encuesta:** Para obtener información a partir de las percepciones individuales de los sujetos implicados para determinar las diferentes competencias de gestión de proyectos internacionales que deben tener los Docentes de Categoría Superior de la UCf.

Además, se utilizó el **método analítico-porcentual** como complemento para medir de forma cuantitativa, el resultado de los métodos aplicados y para determinar la representatividad de la muestra objeto de estudio. Para los datos cualitativos se emplearon técnicas del análisis de discurso.

**La Triangulación:** Para buscar coincidencia entre las técnicas e instrumentos de recolección de información y así, arribar al diagnóstico de necesidades de formación por competencias para la gestión eficiente de proyectos de internacionalización del desarrollo científico técnico del DCS en la UCf.

**Criterios de Expertos (DELPHI):** Para evaluar y cruzar diferentes informaciones que se utilizaron en la concepción de las competencias identificadas y el programa de formación elaborado. Este método arrojó información directa, funcional, dinámica y actualizada que permitió validar la propuesta.

**La investigación se realiza en el período que comprende de julio de 2007 a octubre de 2009.**

**Para el procesamiento de los datos fue utilizado el paquete estadístico Microsoft Office Excel 2003, mientras que para la elaboración del informe final se utilizó Microsoft Office Word 2007.**

La **población** para este estudio estuvo conformada por:

97 Docentes de Categoría Superior (Auxiliares y titulares), 4 docentes con vasta experiencia en proyectos internacionales de la institución (UCf) que no ocupan categorías superiores y 7 directivos que han sido coordinadores de proyectos internacionales del centro.

Para la investigación se realizó un muestreo aleatorio intencional de 15 DCS de diferentes áreas del saber, con experiencia en gestión de proyectos internacionales y en dirección

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**El Aporte Práctico y la Novedad** de la investigación están dados por:

- ⌚ Las competencias identificadas para la gestión de proyectos de internacionalización y el desarrollo científico-técnico de los DCS de la UCf.
- ⌚ El programa de formación elaborado a partir de las competencias identificadas.

**Consideraciones éticas en la investigación.**

La ejecución de esta investigación fue convenida con la Dirección de Relaciones Internacionales, obteniendo así la aprobación para su realización y definiéndose el área responsabilizada con la aplicación de los resultados derivados de la misma en coordinación con el Vicerrectorado de Post Grado e Investigaciones y la Dirección de Recursos Humanos. A los profesores seleccionados se les explicó la importancia del presente trabajo y su inclusión en el mismo. Los docentes mostraron disposición e interés para colaborar con la investigación desde sus inicios, es decir alta motivación y compromiso para aportar información relevante, lo que posibilitó un acercamiento a los mismos en condiciones naturales.

El informe de esta investigación está estructurado en:

Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

La **introducción** referida al propósito fundamental de la investigación, plantea las principales fuentes y autores más relevantes que han tratado el tema en cuestión y surgimiento del problema, además de declarar el objetivo del estudio, la idea que se defiende, la metodología que se emplea, los pasos a seguir y los métodos utilizados para darle cumplimiento a lo trazado inicialmente.

En el primer capítulo se realizó un estudio documental sobre el EBC, su origen, aportaciones y su inserción en el contexto educativo. De igual manera, se analizaron las concepciones teóricas del comportamiento de la gestión de proyectos internacionales en el mundo, América Latina y Cuba, así como los fundamentos de los programas de formación por competencias.

En el segundo capítulo, se declara la problemática actual de la formación del DCS de la UCf para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico técnico, el enfoque metodológico de la investigación, se declaran los resultados obtenidos en el diagnóstico, lo que nos llevó a plantear el programa con una fundamentación teórica para su elaboración.

En el tercer capítulo se analizan los resultados de la validación por criterio de expertos, fundamentando los criterios para la selección de los expertos, así como su valoración sobre el Programa de Formación por competencias del docente de categoría superior de la UCf.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Para dar término a la investigación se declaran las conclusiones y las recomendaciones, además una relación de las referencias bibliográficas consultadas.

Parte de la investigación ha sido presentada en el evento internacional Universidad 2010, donde obtuvo reconocimientos.

La importancia de la investigación subyace en la contribución que representa el programa de formación para elevar la calidad de procesos formativos y asumir los desafíos de la innovación y la formación por competencias para la gestión de proyectos de internacionalización del desarrollo científico-técnico de la organización.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

## **Capítulo I: Marco teórico conceptual de la temática objeto de investigación**

En el presente capítulo, a partir de supuestos teóricos, se abordan aspectos relacionados con los conceptos existentes en la bibliografía revisada referidos al enfoque basado en competencias, conceptos y clasificaciones de las mismas, los elementos que conforman la gestión de proyectos y las especificidades de los proyectos internacionales en la ES, así como los elementos esenciales que sustentan la elaboración de un Programa de Formación por competencias para este fin. Se finaliza el capítulo arribando a conclusiones parciales sobre el estudio documental.

### **1.1 El Enfoque Basado en Competencias**

#### **1.1.1 Análisis Conceptual.**

Los paradigmas que tienen una incidencia directa en el campo de la *Dirección Estratégica* en la gestión moderna, utilizan el Enfoque Basado en las Competencias (EBC). Según (Trischler, W. E., 2003), se define como: *“La forma de gestión, la integración de los individuos en las organizaciones, el desempeño del trabajo y su dinamismo, y que por consiguiente inciden directamente en el desarrollo del factor humano y del enfoque estratégico del mismo en la gerencia moderna”*.

Este enfoque proporciona una línea de razonamiento adecuada para abordar el diagnóstico del ambiente interno de la organización, ya que explica las diferencias existentes entre los resultados en la pertinencia y calidad de las organizaciones. El mismo permite, por consiguiente, hacer visible el estado actual de conocimientos, habilidades y modos de actuación de las organizaciones y, a su vez, identificar las posibles ventajas en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Es por ello que este enfoque se consolida actualmente como una alternativa atractiva para impulsar la formación, en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las instituciones y la sociedad en general. Dibuja un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y técnico-productivo, que como tendencia mundial transita del ámbito empresarial a otros contextos, incluyendo las IES, ya que, permite disminuir la brecha entre lo educativo y lo laboral e incrementa los vínculos entre la titulación y la superación que promueven las estrategias de gestión universitaria.

La formación es un tronco generador de estrategias sociales y de desarrollo y por ello, constituye la mayor inversión de cualquier país. Los sistemas educativos, en su función transformadora, deben por tanto, centrarse en una cultura institucional; donde el aprendizaje continuo de valores, capacidades, destrezas y competencias de sus profesionales, constituyan el nexo vinculante entre la

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

institución y la sociedad. De esta manera, las experiencias en/con el contexto internacional, devienen en herramientas útiles para la construcción de importantes aportaciones en nuestro entorno particular para la construcción de espacios propios que conlleven a un desarrollo superior.

Así, (Martens, 1997) conceptualiza la competencia como: “... *la capacidad de un sujeto para realizar una tarea que exige activar una serie de recursos que se manifiestan en su comportamiento*”. Este enfoque plasma un balance entre las necesidades de los profesores, de las instituciones y, en general, de la realidad, por lo que para algunos autores (Rojas, 2006; Juanes, 2008), representa un enfoque integrador de capacidades y recursos.

Partiendo de otros análisis, las competencias son consideradas equivalentes al saber (asociado con el *conocimiento*), al poder hacer y al saber hacer (vinculados a las *capacidades*), al saber para qué hacerlo, querer saber y hacer, al cual podría agregarse el saber ser (relacionado con los *valores*). (Guédez, 2002)

Desde esta proyección, constituyen una sumatoria de acciones encaminadas a entender que las competencias no son algo que se aprende de una vez y tiene una eterna duración, sino que constituyen procesos que buscan la excelencia, a partir de avances paulatinos.

Sin embargo, la autora considera que el término no debe constituir solo una asociación a un conjunto de saberes, habilidades, valores y modos de actuación de un individuo u organización, sino un sistema que integre todos estos elementos, respetando sus particularidades. Debemos agregar, que solo puede lograrse esta interrelación e integración, a través de un proceso de continuo progreso y adaptación, durante toda la vida profesional del individuo y de una organización.

Lograr una conceptualización uniforme sobre el término “competencias”, resulta complejo, ya que se ha asumido desde diversas aristas, teniendo en cuenta factores institucionales, psicológicos, pedagógicos, laborales, sociales y otros, por lo cual, diversos autores han ofrecido disímiles clasificaciones de competencias, presentando similitudes y diferencias entre sí. De manera específica, el mayor aporte en este sentido ha versado alrededor de las competencias laborales (engloban las profesionales).

De tal forma, el número de competencias existentes puede ser muy amplio, por lo que para el fin de la presente investigación, la autora tomará en cuenta aquellas concepciones que, desde cualquiera de estas aristas, pero especialmente de la laboral, constituyen un aporte para la formación en la educación superior.

Para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (**CONOCER**),

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

España se entiende como: *“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”*.

En el caso del Instituto Nacional de Empleo (INEM), España: *“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”*. En este caso, también se enfatiza en el saber ser.

Por su parte, (Gonczi, Athanasou, 1996) plantean que: *“La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas”*.

En el Reino Unido, el **National Council for Vocational Qualifications** (NCVQ) adopta la siguiente concepción: *“La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos”*.

El concepto anterior incluye la capacidad de transferir las destrezas a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá, a profesiones afines. *“Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor de lo habitual incluso entre los trabajadores con experiencia”* (Movement for Social Competences, 1985).

*“La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva.”* (Barrios, 2000).

Los planteamientos anteriores, insertados en el ámbito de la educación superior, proporcionan un enfoque que se centra en la necesidad de satisfacer las expectativas individuales de los recursos humanos en estos centros, así como las del contexto en el cual desarrollarán su actuación como profesionales más específicamente, de manera paulatina y visualizando sus potencialidades.

La autora está de acuerdo, en parte, con algunos elementos desde las diferentes aristas que se ofrecen, pero entiende que debe sustituirse el término conjunto por sistema, y debe tener en cuenta el entorno de los profesionales que se desempeñan en la Educación Superior, por lo que se adscribe a la conceptualización ofrecida por Alpízar (2004) que asume la competencia como: **“Un sistema estructural complejo e integrado de conocimientos, capacidades, actitudes, habilidades y destrezas**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

***para lograr un desempeño óptimo de un individuo o una organización en un contexto específico”.***

Mediante una extensa revisión bibliográfica, se aprecia que el concepto de Competencia Laboral, viene marcando la orientación de las iniciativas y procesos de cambios estratégicos, que durante la última década están poniendo en marcha distintos países. En tal sentido, Juanes (2008) plantea que estas iniciativas y procesos de cambio giran en torno a cuatro ejes de actuación: *“el acercamiento entre el mundo laboral y la educación/formación; la adecuación de los trabajadores a los cambios en la tecnología y en la organización social de la producción y el trabajo; la renovación de las entidades de educación/formación, de los equipos docentes/instructores, y de la propia oferta educativa/formativa; así como, de las modalidades de adquisición y reconocimiento de las calificaciones.”* La autora está de acuerdo, pero considera que, en la actualidad, las IES deben enfocarse, además, hacia un quinto eje de actuación: El aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los diversos programas de internacionalización.

Lo anterior se evidencia de forma más explícita en las clasificaciones de las competencias que ofrecen varios autores.

### **1.1.2 Enfoques y Clasificaciones de las competencias.**

Existen diversas clasificaciones que permiten aproximarse mejor a las conceptualizaciones y tienen su base según tres modelos de competencias:

**El conductista**, que comprende la competencia dentro de las conductas discretas asociadas a la conclusión de tareas separadas. Se determina la competencia, a partir del desempeño de un trabajador o profesional con éxito en su tarea (McLleland, 1973). **El genérico**, que se centra en aquellas características básicas del individuo que son esenciales para una actuación eficaz y eficiente, y ofrece los puntos de partida para alcanzar competencias más transferibles o más específicas, pero criticadas por su descontextualización y su abstracción de las situaciones concretas en las cuales se desenvuelven, y por último y más reciente, **el integrado relacional**, que intenta obtener del modelo anterior, los atributos generales con el contexto en que ellos se ponen en juego, *“considerando a la competencia como un conjunto estructural complejo e integrado de atributos necesarios para la actuación inteligente en situaciones específicas”*. (Juanes, 2008)

Los anteriores modelos, han transitado por 3 escuelas de “construcción” de competencias: **la conductista**, **la funcionalista** y **la constructivista**. La materialidad del resultado da lugar a Normas o Estándares de Competencia, que difieren sustancialmente en función del modelo utilizado. En la actualidad se observa una creciente tendencia ecléctica, en particular, por parte de los actores

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

sociales vinculados a los procesos de construcción. A partir de esta perspectiva, existen varios autores que se relacionan a continuación, por sus aportaciones a las clasificaciones de las competencias en el ámbito universitario:

Bunk (1994) emite una tipología de las competencias profesionales, las cuales en su integración, conducen a la competencia acción, que como tal es invisible.

1. Posee **competencia técnica**, aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
2. Posee **competencia metodológica**, aquel que sabe reaccionar, aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
3. Posee **competencia social**, aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
4. Posee **competencia participativa**, aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

En esta clasificación, se plasma el desempeño laboral del individuo, enfatizando los factores sociales y su participación en la organización, a través de la competencia social y participativa.

Por su parte, Meister (2000) ofrece una clasificación abarcadora desde el punto de vista epistemológico, ya que identifica un grupo de capacidades y conocimientos ineludibles para lograr la competencia. Esta constituye la base del desarrollo laboral de cualquier profesional:

#### **Competencias medulares en el sitio de trabajo.**

- 1 **Aprender a aprender.** Es la capacidad de aplicar el conocimiento existente a situaciones nuevas, experimentar con el aprendizaje desde diversas fuentes e insertar ese aprendizaje en su vida diaria.
- 2 **Comunicación y colaboración.** Capacidades interpersonales tradicionales de escuchar y comunicarse en forma efectiva y otras destrezas como: saber trabajar en grupos, colaborar con los miembros del equipo.
- 3 **Pensamiento creativo y solución de problemas.** Crear soluciones innovadoras a problemas imprevistos. Desarrollar aptitudes de pensamiento crítico y solución de problemas, con el fin de resolver con eficiencia las situaciones que se presentan, sin esperar recibir directrices al respecto.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- 4 **Cultura tecnológica.** Saber utilizar un dispositivo de información que se conecte con el mundo.
- 5 **Cultura global y de negocios.** Implica capacidades en la cultura de negocios, como: finanzas, planeación estratégica y marketing.
- 6 **Desarrollo del liderazgo.** Saber ser agentes de cambio, desarrollar la capacidad de imaginar una mejoría y lograr el compromiso activo de los demás, para llevar a cabo la visión compartida de la organización.
- 7 **Autogestión de la carrera profesional.** Aptitudes de autodesarrollo y autogestión, habilidad para manejar la vida profesional.

La autora coincide con Juanes (2008) cuando refiere, al realizar un análisis de las anteriores clasificaciones, que: *“Las organizaciones que funcionan con las mejores prácticas comprenden no sólo aquellos aspectos en que se destacan sus capacidades medulares sino también la necesidad de desarrollar a los empleados que poseen capacidades híbridas de manera que puedan poner en práctica sus intuiciones y percepciones en equipos multifuncionales”*.

Otra manera de clasificar las competencias, es la planteada por especialistas del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, CINTERFOR/OIT, que define tres grupos:

- 1 **Competencias Básicas:** Las que se adquieren como resultado de la educación básica. Se refiere a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas.
- 2 **Competencias Genéricas:** Las que se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades, y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas, o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, y otras.
- 3 **Competencias Específicas:** Las que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros.

Por otra parte y retomando a Juanes (2008), *“algunos países angloparlantes, hacen alusión a la clasificación de las competencias como **Genéricas** y **Específicas**”*. Plantean que las primeras poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras, mientras que las segundas, son propias de una labor, es decir, están constituidas por capacidades comunes de varias o todo un conjunto de profesiones o por capacidades que han de integrarse en una situación determinada.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Para el fin de la presente investigación, se toma partido con la clasificación de **genéricas y específicas**, pues constituyen una manera pertinente y lógica de agrupar las competencias en una primera clasificación, atendiendo a dos indicadores esenciales. En primer orden, esta clasificación refiere la necesidad de un grupo de competencias de primer nivel de generalidad, que pudieran ser agrupadas como básicas y genéricas, atendiendo a su nivel de transferibilidad (entre profesiones) y desde una segunda arista, a que según los estudios realizados sobre el impacto de los profesionales de la ES, en la realidad laboral y social, en la gestión de proyectos, son las que con mayor fuerza se reclaman y las que se han identificado como principales debilidades que se ponen de manifiesto en su proceder.

### **1.1.3 La Formación por Competencias en el contexto de la Educación Superior.**

A pesar del debate sobre el significado, alcance y limitaciones del EBC, es un hecho que el concepto de competencia se ha ido reafirmando progresivamente, hasta constituirse en el eje de la transformación de los sistemas de formación profesional.

Vargas (2001), utilizando como referencia el caso español del Instituto Nacional de Empleo, habla del proceso de “derivación de contenidos formativos, a partir de los perfiles profesionales”. El perfil, de forma cercana o análoga al modelo británico o mexicano, se configura a partir de la competencia general de la ocupación, que se estructura en torno a unidades de competencia, compuestas por realizaciones profesionales y sus criterios de ejecución asociados.

El proceso de derivación, toma en cuenta las capacidades y habilidades que configuran el Perfil, para preguntarse en relación a cada Unidad de Competencia:

- ¿Qué tiene que **saber** el/la trabajador/a, para identificar los conocimientos teóricos requeridos?
- ¿Qué tiene que **saber hacer** el/la trabajador/a, para identificar los conocimientos prácticos que serían necesarios?
- ¿Cómo tiene que **saber estar y actuar** el/la trabajador/a, para identificar actitudes y comportamientos asociados?

Los contenidos formativos así identificados se estructuran en módulos profesionales, de modo que a cada unidad de competencia se asocia uno o más módulos. La concatenación, pedagógicamente estructurada, da lugar a itinerarios formativos o cursos que capacitan para el desempeño referenciado en el Perfil, así, el proceso de derivación descrito toma en consideración no sólo saber y saber hacer sino saber estar, saber ser y saber actuar; aspectos estos vinculados a la Norma o Perfil, a través, tanto de los criterios de ejecución, como de las capacidades profesionales

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

previamente citadas.

Leonard Mertens (1997), al caracterizar los procesos de capacitación desde el enfoque de competencias, recoge algunos rasgos que definen los nuevos procesos formativos para las competencias.

- 1 Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.
- 2 Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual para cada competencia.
- 3 La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.
- 4 Requiere la participación de los/las trabajadores/as en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.
- 5 Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

De esta forma, la preocupación por el desarrollo de las competencias universitarias ha sido trabajada en Europa, y posteriormente ha sido extrapolada a América Latina, a través del proyecto Tuning, creado por las Universidades Europeas, como respuesta a la Declaración de Bolonia y del Comunicado de Praga.

En este proyecto, el concepto de las competencias parte de un enfoque integrador, considerando las capacidades por medio de una dinámica combinación de atributos, que juntos permiten un desempeño competente, como parte del producto final de un proceso educativo, lo cual enlaza con el trabajo realizado en educación superior.

En España existe un *Catálogo de Cualificaciones Profesionales*, que permite el reconocimiento de competencias adquiridas, sin importar en cual de los subsistemas se desarrollaron con un Sistema de Acreditación y Equivalencias, que permite la transferibilidad de las certificaciones de competencia y se le concede un gran peso a las movi­lidades estudiantiles y académicas a través de programas financiados con fondos estatales y privados para este fin.

Otras experiencias internacionales, que desde este enfoque se fueron materializando, aparecieron en Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, las cuales avanzaron en diferentes aristas, que fueron configurando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo.

En este sentido, esa dinámica se ha abierto a los países emergentes y en vías de desarrollo, en particular a los latinoamericanos. Partiendo de situaciones comparativas muy desfavorables, se encuentran especialmente estimulados para afrontar cambios que puedan suponer un salto

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

cualitativo, centrado en propuestas de integración e internacionalización de sus procesos universitarios.

El EBC, aplicado a la formación en América Latina, se evidencia en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador, Costa Rica, México y otros países. Diversas organizaciones internacionales, apoyan programas y proyectos de investigación, con efectos multiplicadores en temas relacionados al EBC y su dimensión internacional. Entre ellas se encuentran: Fundación Chile, Ministerio de Trabajo de Argentina, El Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México. De igual forma, en Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS), con el apoyo del Ministerio de Educación y financistas como la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-DR), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Agencia Suiza de Cooperación (COSUDE) y otros financistas realizan esfuerzos mancomunados para este fin.

En Colombia, el SENA y la Universidad Nacional de Colombia, han integrado equipos de trabajo para el estudio, análisis y planeación de modelos pedagógicos para la formación de competencias.

En Costa Rica, la Junta Directiva del INA (Instituto Nacional de Aprendizaje), en 1997, incorpora en la política institucional la normalización, la formación y la certificación de competencias laborales.

Si nos adentramos en Centroamérica, encontramos la materialización de este enfoque con la creación de SICETCO (Sistema Integral Centroamericano de Educación Técnica para La Competitividad) para el trabajo en el enfoque sistémico, con una propuesta de integración desde la óptica del trabajo con la del aprendizaje en equipo.

En Brasil, la Secretaría de Formación Media y Tecnológica (SEMTEC), llevó a cabo la ejecución del Proyecto de Expansión de la Educación Profesional (PROEP), que busca concretar varias de las innovaciones introducidas que facilitan la integración entre la formación de carácter académico educativo y la formación para el trabajo.

El proyecto Tuning-Latino América (2004-2006), surge en un contexto de intensa reflexión sobre educación superior, constituyendo *“una iniciativa de las universidades para las universidades”* (Juanes 2008). Con el esfuerzo de las 62 instituciones de educación superior, de los 18 países latinoamericanos participantes, se identifican puntos de encuentro en diferentes áreas del

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

conocimiento.

En el caso de Cuba, también se aprecian avances en su utilización y se enfatiza en incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. Se ha decidido implementar la formación por competencias laborales en la Educación Técnica y Profesional, previa valoración de los resultados generales de la experiencia acumulada. Además, se han establecido modelos de formación por competencias en diferentes instituciones educacionales. En el caso de la Educación Superior Cubana, en la actualidad se realizan investigaciones basadas en las normas NC 3000/3001(2007) con el fin de definir las competencias de todas las categorías ocupacionales, con énfasis en las del profesor universitario, con el fin de que no solo el desempeño sea por competencias, sino además, para tener en cuenta las mismas para la formación de los DCS, lo que demuestra la pertinencia de esta investigación.

El entorno cubano para esta actividad prioriza, como eslabones esenciales necesarios en la formación: el papel activo del educando ante el aprendizaje; la interdisciplinariedad; el profesor como facilitador del proceso de educación, dentro de su función de dirección; el principio de integración escuela-empresa; el principio estudio-trabajo, pilar fundamental de la educación cubana. Estos principios alcanzan su materialización en la formación por competencias, concepción práctica que cada día cobra más fuerza ante el avance vertiginoso de la revolución científico-técnica y la informatización de la sociedad. De igual manera, crece la preocupación y se gana en conciencia sobre la necesidad de la gestión de proyectos de internacionalización de las diversas áreas del saber en el entramado de la Educación Superior, dada la importancia que han tenido y tienen estos, para la búsqueda de alternativas en la solución de problemas de nuestra realidad y su contribución al desarrollo científico técnico de estas instituciones.

## **1.2. La Gestión de Proyectos Internacionales y su importancia para el desarrollo científico técnico en las Instituciones de Educación Superior.**

En este epígrafe, se hace referencia a las diferentes concepciones de proyecto, así como a sus clasificaciones e importancia para mejorar los problemas presentes en nuestra realidad y su impacto en el desarrollo científico y tecnológico de las IES. Se exponen los fundamentos y características de la elaboración de proyectos, haciendo énfasis en las particularidades de estos cuando se dedican a la cooperación internacional de las instituciones universitarias. Se hacen referencias generales, aplicables a cualquier tipo de proyecto en dependencia de su clasificación.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **1.2.1. Conceptos y clasificaciones de proyectos: Aspectos generales.**

Una de las representaciones generales sobre el concepto de proyecto más citadas, es la de Cleland y King (1990): *“Un proyecto es un esfuerzo complejo para alcanzar un objetivo específico, respetando unos plazos y un presupuesto, que, típicamente, supera fronteras organizativas, es único y en general no repetitivo en la organización”*. El autor denomina “organización” a la institución que presenta el proyecto.

El aporte de esta definición consiste, en que deja claro, que los proyectos se diferencian de las operaciones corrientes de una organización.

Para otro experto, un proyecto es: *“La concreción de objetivos visualizados de cara al futuro para resolver situaciones que enfrentan los entornos en que se desenvuelven o desempeñan, que permitan un salto cualitativo en la situación real bajo estudio para alcanzar un estadio superior (Virgil, 2001)”*.

La noción anterior deviene en una reflexión interesante, pero no lo enmarca en el contexto de la cooperación internacional, donde esta palabra ha encontrado una de sus más acabadas acepciones, al considerar el proyecto de cooperación internacional, como un método sistémico de búsqueda de alternativas, sobre todo en la comunidad universitaria.

Por su parte, (Quintero, 2008) lo entiende como: *“una herramienta donde se combinan metas, objetivos deseados por personas para insertarse en el mundo desarrollado buscando un respaldo científico y logístico y que tiene una duración determinada”*.

La autora entiende que al considerarlo una herramienta aislada, no se constituye con un enfoque sistémico y no tiene en cuenta los beneficios que el proyecto como sistema, representa para el contexto donde se desarrolla, el cual constituye un suprasistema.

En los conceptos anteriores de proyecto, se toman en cuenta aspectos generales e importantes de estos, pero dado el hecho de que la presente investigación se centra en su dimensión internacional, se considera oportuno abordar el referido contexto de manera específica. Así entonces, otra concepción que no debe obviarse, por lo que aportan sus elementos, es la emitida por Fundora y Rodríguez (2009) que entiende el proyecto internacional como: *“Acción cooperada y coordinada entre el donante y el receptor de la cooperación, planificada en un tiempo determinado, con un presupuesto dado y con la participación de los propios beneficiarios de esa cooperación”*.

La autora considera que referirse a los involucrados en un proyecto internacional como donantes y beneficiarios, no toma en cuenta otros beneficios (intangibles) que pueden obtenerse de ambas

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

partes (Intercambio científico, cultural, impacto social y otros).

Por su parte, Ameneiros, J; Oten, L y Trujillo, M. (2010) plantean que: *“Un proyecto internacional es una acción cooperativa y colectiva llevada a efecto por profesionales que provienen de culturas diversas y que precisa de competencias tanto profesionales como interculturales. No se trata de sumar conocimientos, sino de mostrar comportamiento holístico y autorregulado”*.

Este concepto implica que los miembros de un equipo de proyecto internacional se enfrentan a este tipo de tareas trayendo consigo el equipaje intelectual que han conformado por la enseñanza y la vida, con conocimientos, cultura y tradiciones, que son la esencia de la misión de las universidades y que por tanto, la autora comparte totalmente.

En la gestión de proyectos internacionales, las diferencias entre sus participantes son inevitables, incluso inicialmente pueden comportarse como barreras que deben superarse en virtud del enriquecimiento mutuo, de las propias culturas y tradiciones. Para ello, respeto y comprensión serían palabras fundamentales a tener en cuenta.

De igual manera, resulta valioso mencionar que cualquier intervención de este tipo tiene las siguientes características: recursos materiales, humanos y financieros, objetivos, resultados, acción, tiempo y gestión.

En el año 2000 el Project Management Institute (PMI) definió La Gestión de Proyectos como: *“Arte de dirigir y coordinar los recursos humanos y materiales a lo largo del ciclo de vida del proyecto mediante el uso y la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costo, plazo y calidad encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de una organización.”*

La anterior definición, tiene el mérito de hacer énfasis en las responsabilidades y obligaciones que tienen las partes involucradas, cuando se desarrolla un proyecto.

Uno de los primeros pasos en la historia de la gestión de proyectos fue otorgarles una clasificación, aspecto que se ha abordado desde varias aristas, tanto a nivel internacional como en el contexto cubano (Heredia, 1997; Virgil, 2001, Polainos, 2006; Fundora y Coppola, 2009 y otros).

Existe un consenso en la bibliografía en cuanto a que, cuando un problema se relaciona con el marco de financiamiento de una agencia internacional cualquiera, entonces es un **proyecto de cooperación internacional**. Cuando esa cooperación se realiza en el marco de una intención de contribuir al desarrollo económico de un país, una región, una comunidad, es **Cooperación al Desarrollo**.

A pesar de la diversidad de clasificaciones, las mismas resultan útiles en la comprensión de esta

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

actividad, y por eso, se hará referencia a algunas de ellas por la contribución que ofrecen a la gestión de proyectos internacionales en la comunidad universitaria, entre ellas se pueden apreciar la existencia de:

**Proyectos sociales:** Tienen como objetivo principal, mejorar la capacidad de acción y reacción de los individuos y comunidades participantes. Ganan relevancia en la medida en que se reconozca que el cambio continuo y la heterogeneidad, son características inherentes al contexto de cualquier comunidad.

**Proyectos productivos:** Tienen como fin instalar y operar una capacidad transformadora de insumos con el fin de producir bienes con destino a atender necesidades de consumo. Dependen de la existencia de una demanda real en el mercado con la suficiente capacidad de comprar para permitir una rentabilidad mínima al capital comprometido por los inversionistas del mismo.

**Proyectos de infraestructura:** Tienen como propósito fundamental crear condiciones promotoras del desarrollo económico. El producto del proyecto sirve de instrumento para que las comunidades desencadenen actividades productivas que mejoren sus ingresos y condiciones de vida. Tienen como fin responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Son un complemento que suma beneficios para el logro de un propósito más amplio, el cual debe estar centrado en el desarrollo humano.

**Proyectos educativos:** Cualquier tipo de proyecto puede y debe tener un carácter educativo. Capacitan e instruyen a quienes participan en el análisis e interpretación de las diferentes variables que intervienen en la solución de los problemas abordados.

**Proyectos de investigación científica:** En correspondencia con el carácter de la investigación: a).- Persiguen obtener nuevos conocimientos o el desarrollo del sistema de conocimientos acumulados (investigaciones básicas o fundamentales); b).-Materializan resultados obtenidos en proyectos de investigaciones básicas (investigación aplicadas); c).-Utilizan resultados de las investigaciones aplicadas, para la creación de modelos experimentales, técnicas y tecnologías (Estudios).

Luego de este análisis, queda claro que los **proyectos de cooperación internacional**, marcan el paso en la gestión del financiamiento (UNESCO, 2009), pero para el caso de las IES y ante los retos y oportunidades que enfrenta hoy la Internacionalización de la Educación Superior (INES), en tal sentido la autora considera pertinente añadir la clasificación de:

**Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico-Técnico (PIDCT):** *“Una acción internacional para cooperar y colaborar en el campo de la ciencia y la técnica, para la obtención*

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

***o el fortalecimiento de nuevos conocimientos en un área del saber o varias, que permite la obtención de éstos a través de la integración de los profesionales involucrados”.***

La nueva clasificación implica un trabajo en equipo que busque impactar los procesos sustantivos universitarios para alcanzar estándares cualitativamente superiores, contribuir a la formación de formadores para que lleven a sus comunidades los conocimientos, habilidades, competencias y otros elementos importantes aprendidos en el proyecto.

Para este fin, es conveniente considerar la siguiente premisa: *“No es suficiente proporcionar a las personas cantidades mínimas de bienes y servicios, además de esto es fundamental propiciar en ellos el desarrollo de esas competencias para que puedan usarlas en función de metas y aspiraciones tanto individuales como de la organización.”* (Fundora y Rodríguez, 2009).

En esencia, se trata de que a través de la formulación y ejecución de estos proyectos, no se continúe replicando la intervención externa a la comunidad en forma constante y perenne, sino que sean sustentables y duraderas en el tiempo. En lo posible, se trata de orientar las acciones hacia el desarrollo de competencias para la autogestión y para que se apoderen de los conocimientos en forma individual, de grupos o de comunidades participantes. Por eso, es preciso comprender la tenencia o el acceso a los recursos como medios y no como fines en sí mismos. La idea del desarrollo social es la creación de capacidades en la sociedad y la formación en tal sentido, de los colectivos comunitarios en las universidades. Se trata de planificar, ejecutar, evaluar y controlar estos proyectos como parte de una estrategia de Gestión de Internacionalización, para un desarrollo integrado hacia dentro de la institución. (Fig. 1 del Anexo 1)

Lo anterior también puede aplicarse en el Ciclo de Gestión de Proyectos (CGP), herramienta esencial para la eficiencia de los PIDCT, ya que este ciclo permite cumplir un conjunto de fases, desde la organización de la información para elaborar el proyecto, hasta la evaluación de los resultados y su impacto en los beneficiarios y, como ciclo, todo vuelve a comenzar de nuevo, pero en un nivel superior, o sea, en una espiral de desarrollo. Ese logro no puede alcanzarse en un tiempo infinito y con recursos infinitos, por lo que deben tenerse en cuenta las limitaciones que esto impone y su realización en unas condiciones geográficas, económicas, sociales y culturales determinadas, por lo que el contexto global deberá ser considerado al elaborarse.

*“Este Ciclo de Gestión de Proyectos ha sido establecido como resultado de la práctica de muchas instituciones y personas. Instituciones como la Comisión Europea lo adoptó en 1992”* (Fundora y Rodríguez, 2009). Su adopción se debió al éxito que había demostrado su uso práctico en diferentes

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

acciones por compañías productivas, organismos internacionales y otras instituciones. En el año 2001 se hicieron importantes modificaciones a los esquemas empleados en la preparación de proyectos y esas modificaciones se mantienen vigentes en la actualidad.

Existe un consenso en la bibliografía revisada que plantea que el CGP aúna los principios de gestión y de ayuda, con las herramientas y técnicas analíticas y los aplica en el proceso estructurado de toma de decisiones del ciclo para fomentar que:

- Los proyectos se conformen y contribuyan a los objetivos generales más amplios que se hayan propuesto, y que se definirán por la agencia financiadora a la que se presente el proyecto, o a las instituciones globales que apoyan el proyecto (gobierno, empresa privada, agencia financiadora).
- Qué los proyectos sean pertinentes respecto a la estrategia convenida en el equipo y con la institución que financia y a los problemas reales de los grupos metas/ beneficiarios.
- Qué los proyectos sean factibles.

En la práctica, la duración y la importancia de cada fase del ciclo varían según los proyectos. No obstante, la metodología permanece igual para todos y la misma consta de varias fases a las que debe dársele un estricto cumplimiento. En ellas, se deben hacer coincidir la lógica de la planificación, la organización y las necesidades de los beneficiarios del proyecto. En esta etapa se realiza trabajo de gestión, búsqueda de apoyos e influencias en las instituciones a las que se pretende presentar el proyecto y se trabaja en forma colectiva para realizar las modificaciones que se acuerden con los financistas. Se pretende que ese proceso de negociación sea en un intervalo de tiempo mínimo. Por ello se requiere que, antes de presentar el proyecto a la parte financiadora, se haya estudiado profundamente la información que se tenga de la misma, sus intereses y los proyectos recientes que estén desarrollando, para valorar las posibilidades que se tienen en la negociación.

Al final de la negociación, se produce la aprobación del financiamiento, que conlleva a concluir con las etapas definitorias y el comienzo de la ejecución. Ese es el momento más importante, porque se ha materializado la idea que se concibe, se pondrán en tensión las capacidades organizativas, movilizativas y persuasivas, para alcanzar los objetivos propuestos, minimizando las dificultades que surjan en el proceso de ejecución del proyecto.

### **1.2.2. La Gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico en las Instituciones de Educación Superior.**

Como se plantea en el epígrafe anterior, para alcanzar resultados óptimos en la gestión de PIDCT, en

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

las Instituciones de Educación Superior, es necesario poder organizar un trabajo en equipo, que permita plantearse y resolver determinado problema técnico, científico, social o económico, utilizando las técnicas que han demostrado probada efectividad en este propósito, cuando han sido bien utilizadas.

La gestión de PIDCT en las IES se basa en una concepción que suele considerar a las universidades como institución intrínsecamente internacional y se remonta a una época en la que no existía conflicto entre los intereses particulares de cada país y el carácter internacional del conocimiento. Las primeras universidades europeas, Bolonia (1088), Oxford (1200), París (1213), Tolosa (1229), Salamanca (1239), Valencia (1245), Sevilla (1256), Cambridge (1284); constituyeron una comunidad científica. Había una sola lengua (el latín), existía un solo currículo, las universidades eran similares y los académicos y estudiantes peregrinos se sentían como en casa en cualquier lugar del mundo. Este modelo “unificado” en torno a los valores universales del conocimiento se agotó, y es el período entre el Renacimiento y la Revolución Industrial, en que “...*la Universidad asumió su papel como entrenadora de profesionales y difusora de ideologías que respaldan el fortalecimiento del Estado, modelo que se reprodujo prácticamente en todo el mundo* (Gacel, 2006).

No obstante, la esencia misma de la educación superior y del trabajo académico se halla vinculada a la búsqueda del reconocimiento mundial, por lo que trasciende el contexto nacional. Hoy, esta vocación internacional intrínseca es más evidente, cuando la globalización se ha convertido en un fenómeno que transforma todas las actividades sociales y cuando el conocimiento se convierte en factor clave para lograr el desarrollo sostenible de las naciones. En este contexto, “*Las Universidades deben redefinir su misión y establecer nuevas metas y objetivos a su política de internacionalización, deberán enseñar a vivir juntos en la “aldea planetaria” y a desear esa convivencia, pero sin perder nuestra identidad como naciones.*” (Tunnermann, 2000). Las universidades son internacionales por naturaleza, pero es un grave error pensar que esa esencia, que se deriva de su propia historia, garantiza la necesaria internacionalización de la Educación Superior en nuestros días. Se requieren políticas y estructuras administrativas bien pensadas y planeadas para imprimir una real dimensión internacional a la universidad, en correspondencia con los desafíos actuales.

La segunda mitad del siglo XX fue la época de mayor expansión de la educación superior a escala mundial, pero también fue la época en que se agudizó aún más la disparidad, que ya era enorme, entre países industrialmente desarrollados y países en desarrollo, en lo que respecta al acceso a la

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

educación superior y las investigaciones (UNESCO, 1998). En la declaración de la UNESCO (2009) se plantea que: “*La educación superior es tanto bien público como imperativo estratégico para todos los niveles educativos y base de la investigación, la innovación y la creatividad debe ser asumida con responsabilidad y apoyo financiero por parte de todos los gobiernos.*”

En la misma, se enfatiza en que la ES constituye una base fundamental para la construcción de espacios más inclusivos y diversos para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad.

Una de las vías para cumplir con esas responsabilidades, lo constituye la importancia del entendimiento entre los directivos académicos con relación a aumentar la visibilidad internacional del personal docente y de investigación calificado, talentoso y comprometido en nuestras instituciones, a través de la creación en ellas y entre ellas, de polos y redes de excelencia en investigación, innovaciones en enseñanza / aprendizaje y nuevos abordajes en el servicio a la comunidad. Las redes y asociaciones internacionales de universidades ayudan a fortalecer el entendimiento mutuo y una cultura de paz.

Para estos fines se hace necesario un mayor nivel de financiamiento de la investigación y, por tanto, las instituciones deberían buscar nuevas formas de concebir la ciencia y la innovación, involucrando asociaciones multisectoriales, público-privadas, que involucren pequeñas y medianas empresas, agencias y organizaciones internacionales, entre otros.

Es por ello que, a pesar de la crisis económica que impacta también a las IES, la UNESCO, diversas asociaciones universitarias, y otras organizaciones a nivel internacional, han destinado Programas y presupuestos para catalizar la cooperación internacional, establecer estándares, construir capacidades y actuar como *caja de compensación*. Aunque en algunas IES todavía es deficiente la existencia de redes de excelencia, estas han aumentado en los últimos años a través de la gestión de PIDCT.

En cuanto a la actividad de gestión de PIDCT en la Educación Superior Cubana, el MES también considera que el rol de la universidad en el campo de la cooperación internacional al desarrollo, se puede expresar en 2 líneas fundamentales (Estrategia Maestra Internacionalización, MES 2007):

- 1 La Universidad debe propiciar el debate y la investigación en los ámbitos del desarrollo y la cooperación internacional.
- 2 La universidad y su relación con otros agentes sociales, en programas y proyectos de cooperación, tales como Organismos No Gubernamentales (ONGs), sector público, gobiernos

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

locales y empresas.

A partir de los aspectos señalados, han sido establecidas las bases de la política internacional de este ministerio, en función del cumplimiento de la misión y de sus objetivos, concebidas a partir de dos vías fundamentales: acciones en el exterior y acciones en nuestro país, las cuales responden a intereses institucionales y de la nación. De esta forma, la cooperación internacional de las universidades se desarrolla de manera coherente con las disposiciones y documentos indicativos de los ministerios rectores de esta actividad en Cuba: el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración (MINVEC, RES 15/2006.) siendo destacables igualmente, las relaciones con el Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos y los Órganos Locales y Provinciales de Gobierno, de tal manera que la cooperación universitaria se torna una actividad de impacto a nivel territorial.

Una cuestión muy importante, es el hecho de que la cooperación interinstitucional se reconoce como una estrategia viable para elevar la calidad de los procesos, a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas de las instituciones, bajo un enfoque de complementariedad de esfuerzos, con énfasis en la solución de problemas y satisfacción de necesidades mutuas. Esta estrategia prevé el aumento de acuerdos y convenios, fortalecer la superación de los recursos humanos, complementar la investigación científica, intensificar la gestión de proyectos internacionales para apoyar las actividades sustantivas y mejorar la infraestructura, participación de los profesores e investigadores en eventos internacionales de relevancia, todo ello a partir del amplio uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para potenciar la colaboración.

Como elementos de gran valor, cabe señalar que, en los últimos años, las universidades cubanas se han incorporado a más de 200 espacios internacionales de diferentes tipos, unos con carácter de marcado intercambio científico o didáctico, otros de peso en la política universitaria mundial y algunos con incidencia en publicaciones o proyectos. De igual forma nuestros especialistas participan ya en más de 100 redes y en 12 proyectos de organismos internacionales.

En el año 2009 se creó la red RELARIES (Red Latinoamericana de Relaciones Internacionales de Educación Superior) de la que las universidades cubanas y el MES son miembros. Dicha red incluye entre sus normativas, la capacitación de los trabajadores de las Direcciones de Relaciones Internacionales (DRI) y prioriza garantizar estándares de calidad y evaluación de indicadores de desarrollo científico técnico a partir del Manual de Santiago (2007). El referido manual fue

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

concebido por varios especialistas que ahora conforman la red y es aplicable a cualquier IES. En algunas universidades cubanas (Universidad de Oriente, UCLV y otras) se pone en práctica en la actualidad.

De forma general, la gestión de proyectos de cooperación internacional ha transitado por tres etapas diferentes en el desarrollo de la Educación Superior Cubana (Rodríguez y Fundora, 2008), que se sintetizan a continuación:

Etapa 1902-1959

No existía un sistema de educación superior como tal, sólo había 3 universidades públicas. En el período, se producen algunos encuentros importantes a nivel internacional, en los que la universidad cubana juega un rol destacado.

En 1949, se celebra el Primer Congreso de Universidades Iberoamericanas, con la participación de delegados de varios países, incluida Cuba, así como otras naciones y representantes de la UNESCO. La delegación cubana participó con ponencias, que ayudaron en los resultados alcanzados por el Congreso, y ello abrió una puerta para la cooperación internacional.

Etapa de 1959-1990

El Estado cubano encamina sus esfuerzos a la creación de una fuerte infraestructura universitaria que pasara las fronteras nacionales, donde la colaboración bilateral establecida con las universidades de la comunidad ex-socialista, contribuyó al crecimiento, desarrollo y consolidación del subsistema, permitió la formación científica de los profesionales de la educación superior, la incorporación de una pedagogía de avanzada, contar con asesoría de alto nivel y apoyo material.

Etapa de 1990 hasta la actualidad

La gestión de proyectos bilaterales, interuniversitarios y multilaterales con Organismos Internacionales y Organismos no Gubernamentales, se empezó a intensificar a partir 1996. Las necesidades de desarrollo potenciaron la necesidad de trabajar con más fuerza en la gestión de PIDCT con organismos rectores en las esferas diplomáticas, económicas y científicas y utilizando todas las relaciones en la esfera universitaria.

En el año 1997, se conformó un Grupo de Gestión de Proyectos Internacionales, dentro de la Dirección de Relaciones Internacionales del MES y se han creado mecanismos con este fin en varias universidades y centros de investigación, que han aumentado su nivel de gestión para la captación de proyectos. En la tabla 1 del Anexo 1 se muestra la cantidad de proyectos internacionales en ejecución en la red de Centros de Educación Superior (CES), en el periodo comprendido entre los

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

años 1996-2006. En la figura 2 del Anexo 1, se aprecia el monto financiero ejecutado anualmente por proyectos.

Todos esos proyectos han contribuido a construir el potencial científico que ostenta hoy el claustro universitario cubano, pero a pesar de la importancia que ha alcanzado el EBC, resulta pertinente especificar que, en la gestión de PIDCT, hasta el momento de la presente investigación, no se ha visualizado este enfoque aplicado a su gestión.

Si bien es cierto que se desarrollan cursos, se elaboran manuales, en algunas universidades cubanas (ISPJAE, UCLV, UCA, Oficina de Proyectos de DRI\_MES y otros centros de Educación Superior), no se han encontrado identificadas las competencias que debe tener el líder científico universitario para la gestión de PIDCT, y por tanto, tampoco se ha visualizado hasta el momento, un programa de formación por competencias, que contribuya a potenciar el desarrollo y evaluación de las mismas, para tributar a una mayor eficiencia, eficacia y pertinencia de esta actividad.

En el próximo epígrafe se abordarán los elementos generales que conforman los programas de formación por competencias. Posteriormente se hará alusión a su importancia y funcionalidad para el desarrollo de las competencias de la gestión de PIDCT en las Instituciones de Educación Superior.

### **1.3. Consideraciones para la elaboración de Programas de Formación por competencias.**

Para definir teóricamente los componentes que distinguen la formación del profesor universitario, se ha pronunciado un número importante de autores, en cuyas obras se aprecia un gran consenso relacionado con la importancia que se les adjudican, lo que evidencia la necesidad de fomentarlos. En tal sentido, en el estudio documental se encuentran referencias como las que a continuación exponemos:

González (2002) expone que: *“la formación del profesorado desde la perspectiva humanista se sustenta en la concepción del profesor como persona y por tanto, en las necesidad de potenciar a través de la educación, el desarrollo profesional del profesor como dimensión de su desarrollo personal”*

González (1999, 2002, 2003, 2004) además, ha precisado un conjunto de indicadores del desarrollo profesional del docente universitario que apuntan hacia una actuación profesional auto determinada, ellos son: interés profesional, satisfacción en el desempeño profesional, reflexión crítica en el desempeño profesional, perseverancia en la actuación profesional, compromiso con la calidad del desempeño profesional, flexibilidad en la actuación profesional, tendencia al autoperfeccionamiento

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

profesional, dominio de conocimientos y habilidades profesionales, capacidad dialógica, actuación profesional ética. En otro orden, plantea la propia autora que *“La formación postgraduada del profesor universitario, por tanto, ha de contemplar entre sus objetivos esenciales, la formación para un ejercicio responsable, ético y competente de la docencia, que se exprese en la autonomía y el compromiso con la calidad de su función educativa, objetivo que se logra en la medida en que el programa de formación postgraduada se diseñe, ejecute y evalúe teniendo en cuenta su contribución al desarrollo profesional del docente.”*

Por su parte, varios autores se sitúan en otra perspectiva de perfeccionamiento del individuo para mejorar sus ejecuciones y lo asocian a alguna actividad, siempre se trata de formación para algo. Así, para Honoré (1980) ha de entenderse como *“una función social de transmisión de saberes, de saber-hacer o del saber – ser que se ejerce en beneficio del sistema socioeconómico, o de la cultura dominante que se dirige a un proceso de desarrollo y de estructuración de la persona que se lleva a cabo bajo el doble efecto de una maduración interna y de posibilidades de aprendizaje, de experiencias de los sujetos”*.

A partir de este concepto, puede apreciarse que hay un componente personal evidente en la formación y que una peculiaridad de las acciones formativas es que se desarrollan en un contexto específico con una organización material determinada con reglas de funcionamiento.

Si bien las representaciones anteriores, contienen elementos esenciales para la estructuración de un programa de formación por competencias que contribuya a la gestión de PIDCT, para el caso de los líderes científicos, la autora coincide con Alpízar (2004) en que dicha formación, debe permitir *“...desarrollar un conjunto de cualidades cognitivas y afectivas construidas en un proceso sistemático de educación acorde a necesidades e intereses, que le garanticen un desempeño responsable y eficaz en el cumplimiento de la misión organizacional dentro del espíritu de su cultura, el entorno en que se desarrollan y los retos que el mismo impone”* pero considera que debe incluir, además de los retos del entorno, las oportunidades que dicho entorno ofrece para elevar su potencial.

Debido a que el programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT será destinado a la formación de formadores, potenciales líderes científicos que son docentes de categoría superior, resulta oportuno puntualizar las ventajas que el modelo pedagógico de formación por competencias ofrece, y su demanda de aplicación en los contextos educativos actuales, ya que abarca los tres

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

componentes del profesional de las universidades: académico, laboral e investigativo (Díaz, 2005).

Así, el mismo contempla:

- 1 Transformar los diferentes tipos de prácticas que los estudiantes realizan en la producción o los servicios, de modo que incremente cualitativamente su papel, para el desarrollo de competencias, que sólo es posible adquirir en ese ámbito.
- 2 Desarrollar un trabajo serio con las habilidades y capacidades rectoras de la especialidad. Un currículo basado en competencias profesionales se define como un currículo aplicado a la solución de problemas de manera integral, que articula los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y las experiencias de trabajo.

La autora considera que, aunque dichos supuestos del modelo pedagógico son aplicables al trabajo con los estudiantes de carreras, deben tenerse en cuenta, pues es una constante a nivel internacional y en todos los niveles, la incorporación de los estudiantes a los proyectos de investigación y de hecho, es cada día más creciente el financiamiento destinado a la movilidad estudiantil para estos fines.

Por otra parte, *“El modelo destaca en la concepción de perfil profesional por competencias, las dimensiones de la orientación humana personal, la formación académica, profesional, social y su desempeño laboral en orden operativo”*. (Cañedo, 2009)

Por tanto, los anteriores elementos, así como la metodología del modelo pedagógico, sugiere que el perfil profesional constituye el punto de partida para poder identificar las competencias del sujeto a quien va dirigida la formación, para lo cual se expresa lo que hacen las personas al enfrentar y resolver situaciones y problemas característicos de una determinada profesión, así como, establece qué es lo que se requiere saber, saber hacer y cómo saber actuar para su adecuada realización. Además, incide en la selección de los contenidos de un programa de formación por competencias.

En otro sentido, el modelo contempla las opiniones de los académicos, egresados y empresarios en relación a la formación profesional, en función de las nuevas exigencias y necesidades sociales.

*“El campo profesional, teniendo en cuenta que éste se define como el sector o los sectores económico-productivos donde el profesional puede desarrollar sus competencias en actividades de trabajo afines.”* (Cañedo, 2009), tiene como soporte la actividad productiva que resulta de la aplicación de los conocimientos científicos y técnicos que utiliza el hombre combinando los recursos de capital, mano de obra, energía e insumos.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

La autora entiende que a pesar de las fortalezas que presenta este modelo, para la concepción de un programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT, debe profundizarse en cuestiones más específicas, cuando el objetivo es concebir un programa de formación de y para formadores con alto potencial científico, con deficiencias en competencias específicas para esta actividad.

En la bibliografía consultada se encuentran diversos conceptos de Programa de Formación por Competencias, así, (Acosta, 2006; Naranjos 2007; y otros) lo entienden como: Programa “a medida” que se diseña para la realidad concreta de una organización. Consideran que la clave para hacer un excelente diseño es “orientar el programa a las necesidades específicas de quienes van a ser sujeto de la formación”, en lugar de “orientarlo hacia las actividades”. La autora comparte totalmente la anterior definición ya que el diseño comienza a través de un análisis previo de la organización (estrategia, estructura, cultura y todos los aspectos referentes a las personas). Se identifican las verdaderas necesidades y se fijan los objetivos del programa. Es decir, constituye un traje a la medida que supone su planeación y organización, pero no niega su corrección e inclusión de nuevos contenidos por exigencias de su propia materialización y oportunidades que el contexto pueda aprovechar.

Los objetivos deben focalizarse en desarrollar competencias de las personas, del equipo y/o competencias de la organización. La concepción del programa condiciona en gran medida la eficacia de la formación, por lo que ha de ser estructurado considerando algunas cuestiones que no se pueden obviar:

- 1 Encaminarse a la satisfacción de las necesidades de formación, por ello es tan importante identificar con claridad las competencias del desempeño individual con el objetivo de elaborar con precisión las acciones de formación que tributen a salvar la brecha existente entre las competencias actuales y las necesarias.
- 2 Integrar las dimensiones tecnológica y de gestión que garanticen la mejora del desempeño institucional a través de la mejora integral y coherente del desempeño individual.
- 3 Considerar las particularidades de la organización lo que contribuye a la personalización y flexibilidad del programa.
- 4 Abarcar varias formas que favorezcan una formación del personal realizable y adaptable a sus condiciones y exigencias. En este orden, la bibliografía consultada le da gran importancia, en la conformación de un programa al estudio del entorno en el que este se desarrolla.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Para el caso de las Instituciones Universitarias Cubanas reviste gran importancia la existencia de programas de formación que tributen al mejoramiento del desempeño individual, institucional y territorial lo que debe encontrar su reflejo en la elevación del nivel científico y académico del claustro en una dimensión internacional.

Al estructurar un programa de formación para este fin, se destacan como elementos que lo caracterizan.

- 1 Antecedentes del programa: abarca las acciones de formación previas que han servido de elementos para la conformación de un Programa de Formación.
- 2 Planificación del programa: se delimita el objetivo general y los objetivos específicos del programa.
- 3 Actividades: se tiene en cuenta la captación de necesidades de formación, el diseño de las acciones y esfuerzos formativos a desplegar, la puesta en marcha de las acciones formativas y la dirección, control y seguimiento de la ejecución del programa de formación.
- 4 Recursos materiales: ajustados a las necesidades particulares de las diferentes acciones formativas que contiene el programa.
- 5 La organización del programa: se determina el grupo de trabajo que debe desarrollar las actividades necesarias para que se realicen las acciones formativas.
- 6 La programación y desarrollo: se definen las acciones formativas, los destinatarios, la fecha de inicio, duración y fecha de culminación.
- 7 La dirección: Se define la responsabilidad y labores de dirección para la realización exitosa del programa, así como la selección e integración del equipo de profesores, su motivación, selección y dirección de contenidos, y otros elementos, se pilotan en coordinación con los miembros del equipo de trabajo formado para el diseño, desarrollo efectivo, control y evaluación del programa.
- 8 Evaluación del programa:
  - Evaluación del cumplimiento de los objetivos del programa.
  - Evaluaciones de las acciones formativas.
  - Evaluación de satisfacción de los participantes.
  - Evaluación de la utilidad y aplicación en el desempeño.

Mientras la satisfacción de necesidades responde al qué se puede hacer por la comunidad, las competencias apuntan hacia el descubrimiento de qué pueden hacer las personas, tanto con lo que

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

tienen como con lo que pueden adquirir. Esta última premisa sugiere que la participación de los actores en la intervención organizada, como proyecto sobre su propia realidad, es la forma más coherente para el descubrimiento de sus potencialidades y para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las acciones emprendidas.

#### **1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I:**

Al finalizar el capítulo, se arriba a las siguientes conclusiones:

- El Enfoque Basado en Competencias, es una alternativa adecuada para lograr la formación y desarrollo de los líderes científicos universitarios en gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico (PIDCT).
- A pesar de la relevancia adquirida por el EBC en la formación de competencias laborales y en distintos niveles de enseñanza, no existen referencias que demuestren que las competencias de los líderes científicos universitarios para la gestión de PIDCT estén identificadas.
- En tal sentido, se hace necesario no solo desarrollar los PIDCT, sino determinar cómo adquirir las competencias necesarias, para su gestión eficiente.
- No existen referencias que demuestren la elaboración de programas de formación por competencias para este fin.
- En los procesos de formación desde el enfoque de competencias, están contenidos los rasgos generales que definen los procesos formativos, los cuales deben tomarse en consideración en tal sentido.
- El programa de formación por competencias “A la medida” se considera el más viable, para elevar la pertinencia de la gestión de PIDCT en las IES.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

## **CAPITULO II: Estudio Empírico de la Formación por competencias de Docentes de Categoría Superior para la gestión de PIDCT en la UCF.**

En el presente capítulo se aborda la importancia y papel de los diferentes actores de la gestión de PIDCT de las Instituciones de Educación Superior (Oficinas de Relaciones Internacionales y DCS), así como, sus funciones, el enfoque metodológico de la investigación, se plasman los resultados del diagnóstico realizado que fundamenta la investigación, las técnicas y métodos utilizados que permitieron arribar al diagnóstico y las regularidades que contribuyeron a identificar las competencias del Docente de Categoría Superior para la gestión de PIDCT y a la elaboración del programa de formación de las referidas competencias.

### **2.1 Papel e importancia de los principales actores de la gestión de PIDCT en las IES.**

#### **2.1.1. La Dirección de Relaciones Internacionales.**

Desde la fundación del Ministerio de Educación Superior de Cuba, y como parte de su política, el desarrollo de relaciones internacionales de cooperación fue objeto de atención y resultó un elemento clave para acelerar el avance inicial en materia de investigaciones, formación de doctores y la actividad postgraduada en general. Las magníficas relaciones existentes con los países del desaparecido campo socialista contribuyeron de manera notable a que las universidades alcanzaran rápidamente un nivel que las situaba por encima incluso, de universidades más antiguas de América Latina (CEPES, 2000).

Así, las universidades cubanas han desarrollado contactos con otras instituciones mediante el establecimiento de convenios de colaboración, en el ámbito académico, docente e investigativo.

De esta forma las estrategias maestras de internacionalización comienzan a consolidarse teniendo en cuenta además, las tendencias mundiales siguientes (MES-DRI, 2003):

- Carácter mundial del aprendizaje y la investigación.
- Necesidad cada vez mayor de comprensión intercultural.
- Incremento de la movilidad académica.
- Intensificación de vínculos de investigación transnacional y una ampliación de diferentes tipos de redes, proyectos multilaterales y otras modalidades de acuerdos interinstitucionales y entre personas.
- Facilidades para la transferencia de conocimientos, el acceso a bases de datos y la capacidad de formación entre diferentes países.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Para garantizar la eficiencia de estas estrategias, las Direcciones de Relaciones Internacionales (DRI) deben proporcionar liderazgo, servicio, asesoría y aliento a la comunidad universitaria. Todo ello demanda conocimiento de las funciones y servicios que debe garantizar esta oficina y de personal altamente calificado, con competencias para la necesaria comunicación intercultural, con capacidad de convencimiento y elevado nivel científico – técnico para poder identificar las oportunidades de participación de la institución en los diferentes programas.

Las DRI, además, deben gestionar interfaces, los responsables y gestores de la cooperación internacional deben realizar funciones de negociación y movilización integradas a la actividad de los académicos que representan.

Sobre este principio, Keenan y Vallé (1994), señalan que *“...poco podría realizar la Oficina de Asuntos Internacionales en el campo de la internacionalización sin el entusiasmo y los conocimientos especializados de los académicos.”*

En tal sentido, otra autora plantea que *“La credibilidad de la institución descansa en buena medida en el papel de representación y liderazgo que proyecta el responsable de la gestión internacional”*. (Gacel – Ávila, 2006).

Fundamentada la importancia de la preparación y la integración de las Direcciones de Relaciones Internacionales en las IES para el buen desarrollo los PIDCT de estas organizaciones, es válido destacar el rol de los Docentes de Categoría Superior en tal sentido.

### **2.1.2. El Docente de Categoría Superior. Su papel en la gestión de PIDCT en las Instituciones de Educación Superior.**

Los Docentes de Categoría Superior juegan un papel protagónico en el desarrollo satisfactorio de los PIDCT, ya que entre sus funciones se encuentra la investigación científica y la dirección científica de grupos o proyectos de investigación. Estas funciones de los DCS se encuentran estipuladas en el Reglamento de Categorías docentes del MES. En este documento, se establecen dos categorías de funciones: generales para todos los profesores universitarios y específicas por categorías docentes.

Dentro de las funciones **generales** relacionadas con el objeto de investigación, se destaca: *“realizar investigaciones, trabajos de desarrollo y de innovación tecnológica, así como servicios científico técnicos y de aplicación que contribuyan al desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad y al perfeccionamiento de la vida social en su conjunto”*

En el caso de los profesores Auxiliares dentro de las funciones específicas se encuentran dos relacionadas con la investigación, ellas son:

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

*“Dirigir y participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo e innovación y contribuir a que los resultados se introduzcan de manera eficiente; dirigir y participar en la formación científico educativa del personal con categorías docentes precedentes.”*

Para el caso de los Profesores con categoría de Titulares, las funciones específicas son:

*“Dirigir y participar en investigaciones científicas y trabajos de desarrollo y de innovación que contribuyan significativamente al desarrollo de su esfera de actuación; coadyuvar a que los resultados se introduzcan de manera eficiente; dirigir y participar en la formación científico educativa del personal con categorías docentes precedentes.”*

Como se aprecia en las funciones del profesor universitario, son los Docentes de Categoría Superior (Auxiliares y Titulares), los que tienen la responsabilidad de dirigir y desarrollar la formación e investigación en un nivel superior al resto de las categorías. En la actualidad, a nivel mundial se organiza la investigación por proyectos dada la importancia de estos, la cual ha quedado explícita en el capítulo primero del presente trabajo, así como la necesidad de centrar la formación en el contexto educativo con un EBC. De esta manera, identificar las competencias necesarias en los Docentes de Categoría Superior, que son los principales actores en las IES de gestión de PIDCT, contribuiría a avizorar nuevos caminos, sobre todo, porque esta labor está en constante cambio, y a partir de ahí, se hacen necesarias nuevas ideas y enfoques para que la teoría contribuya al perfeccionamiento de la praxis.

Las cada vez más importantes “nuevas tecnologías”, las ideas del trabajo cooperado, la integración de objetivos y contenidos, así como la necesaria atención a las diferencias individuales, marcan nuevas pautas en la formación que necesitan hoy los DCS.

## **2.2. Diagnóstico y fundamentación del programa de formación por competencias.**

Partiendo de las funciones del Docente de Categoría Superior en las IES mencionadas con anterioridad, se procede a la realización de un diagnóstico, para determinar las necesidades de formación, que posibiliten fundamentar un programa, con el nivel de profesionalidad que se exige para la gestión de PIDCT en la UCf. Se procede primeramente a brindar una caracterización del centro y su desarrollo científico técnico, así como de la integración de la dimensión internacional a esta actividad.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **2.2.1 Caracterización de la Universidad de Cienfuegos.**

La UCf surge en 1971, con el inicio de los estudios de Ingeniería para trabajadores de la Brigada Comunista de la Construcción y Montaje de la Termoeléctrica y el comienzo del curso diurno para Carreras Pedagógicas.

Se distinguen en su desarrollo histórico las siguientes fechas:

1972 - Creación de la Filial Universitaria.

1979 - Se convierte en Instituto Superior Técnico de Cienfuegos.

1993- Creación de la oficina de Relaciones Internacionales.

1994 - Se declara con la categoría de Universidad, con la integración de las carreras pedagógicas y la carrera de Cultura Física.

1998 cuando arriba a su XIX Aniversario, recibe el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”.

2002 – Adquiere la estructura actual.

En el curso 1994-1995, la institución inicia el proceso de Planeación Estratégica, definiendo su Misión y Visión, realizando desde ese momento las adecuaciones pertinentes, en función de las transformaciones propias y del entorno. Dentro de su misión en relación con la investigación como actividad sustantiva, se contempla:

Garantizar la calidad e integralidad en la formación de profesionales en pre y postgrado, la actividad científica, así como la superación continua de cuadros y reservas del territorio, en correspondencia con las exigencias de la nueva universidad. Además, intervenir protagónicamente en la transformación socioeconómica, con énfasis en la industrialización, el desarrollo agrario sostenible de la provincia y en la eficiencia energética a nivel nacional”.

En tal sentido, en la **Visión** de la institución se encuentran referencias al tema investigado tales como:

Su compromiso revolucionario para la contribución al desarrollo económico social de la provincia, la consolidación de la universidad en el municipio, contando con un claustro con cultura universitaria y desarrollo de la actividad científica. Es un centro de avanzada en la integración, la cooperación y la coordinación con los organismos del territorio. Prioriza la educación de postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma. Desarrolla la superación profesional, con un alto nivel de efectividad. La investigación científica e innovación tecnológica, incrementa su impacto económico, social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

internacional, manteniendo el liderazgo nacional en Energía y Transformación Agraria Sostenible, y alcanzando liderazgo en Desarrollo Local y Desarrollo Comunitario Sostenible. Se consolida la colaboración internacional con América y Europa, y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes. Se certifica el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.

La universidad, a medida que ha ido incrementando el volumen de sus actividades, ha ido cambiando su estructura organizacional, para hacerla más funcional y flexible a las nuevas exigencias. (Estructura organizacional de la UCf, 2010)

### **2.2.2. Desarrollo Científico-técnico de la UCf.**

En el plano científico, en la universidad se han potenciado diferentes estrategias para el desarrollo de esta actividad. En el siguiente gráfico (Balance Anual del Trabajo UCf, 2009) se muestra la cantidad de docentes e investigadores que han alcanzado la categoría científica de Doctores en la institución, los cuales constituyen un potencial muy valioso para organizar la ciencia por proyectos.

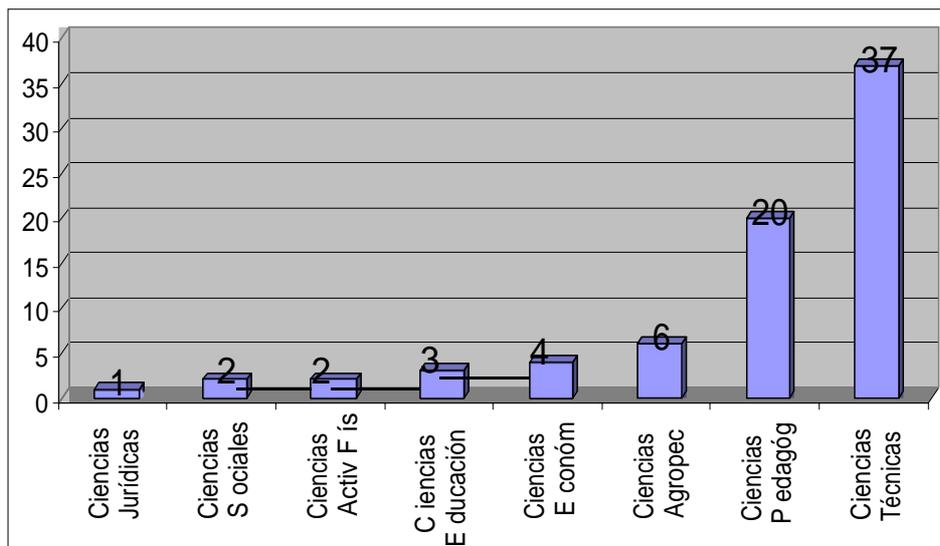


Gráfico 2.1. Cantidad de Doctores por área de conocimientos. Fuente: Fuentes, 2009.

Del gráfico puede apreciarse que la UCf cuenta con 75 doctores, lo que representa el 20% del claustro. Por otra parte se cuenta además, con 147 profesores con el grado de master, y otros se encuentran en diferentes etapas de programas de maestría y formación doctoral, lo que avala la importancia que le concede la institución a elevar el nivel científico de su claustro, lo que representa una fortaleza para organizar la investigación por PIDCT.

Otro elemento en este desarrollo, lo constituye su posicionamiento científico e innovativo, demostrando su potencial entre todos los restantes centros de la provincia de Cienfuegos. (Balance Ciencia y Técnica UCf, 2009)

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

En los últimos años se ha incrementado la tendencia a la presentación de premios provinciales en cooperación con otros centros como el Instituto Superior Pedagógico, la Facultad de Ciencias Médicas, el Centro Provincial de Sanidad Vegetal, la Delegación del MINAGRI y los centros de investigación del CITMA en el territorio, entre otros.

En otro orden, el número de publicaciones totales sobrepasan los niveles del 2008, en todas las categorías: totales, referenciadas y de impacto internacional, alcanzando en esta última, niveles muy superiores a los tradicionalmente alcanzados.

Es necesario destacar que las agencias financistas dedican particular atención a la visibilidad de las instituciones a la hora de otorgar un financiamiento para proyectos, lo cual se expresa, entre otros, a través de sus publicaciones. De ahí la necesidad de elevar estos indicadores, para hacer más efectiva la gestión del financiamiento de proyectos internacionales. En la siguiente tabla se muestra cómo se comportó este en los años 2008 y 2009, pudiéndose apreciar que las fuentes de financiamiento, en términos materiales y financieros más importantes para la actividad de investigación en la Universidad de Cienfuegos, siguen siendo las externas.

	<b>Fuentes Nacionales</b>	<b>Fuentes extranjeras</b>	<b>Total</b>
2008	15 879.93 CUC	96 939.00 CUC	114 826.93 CUC
2009	5 000.00 CUC	316 161.61 CUC	321 161.61 CUC

Tabla 2.1 Fuente de Financiamiento para actividad de investigación en UCf. Fuente: Balance Ciencia y Técnica, 2009.

Los resultados logrados permiten superar las expectativas sobre el criterio de medida propuesto de 120 000.00 CUC considerando fuentes nacionales y extranjeras, alcanzándose un record histórico de financiamiento este año como puede observarse en el gráfico siguiente.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

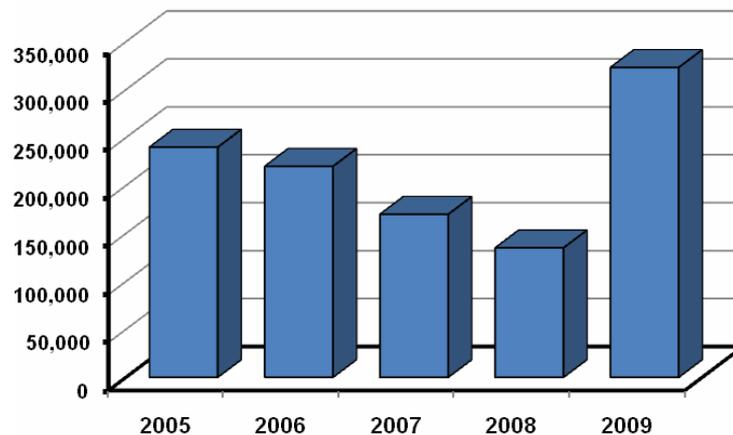


Gráfico 2.2 Comportamiento del financiamiento de proyectos en la UCF. Fuente: Balance Ciencia y Técnica, 2009.

Es válido destacar que el crecimiento anterior se debe, en gran medida, a los PIDCT que se han gestionado con éxito en la institución, pero para el potencial científico con que cuenta la UCF, no existe una adecuada correspondencia con el número de proyectos de este tipo existentes en la actualidad.

### **2.3 La gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico en la Universidad de Cienfuegos.**

La institución mostró un marcado interés y le concedió una gran importancia a esta actividad desde sus inicios. Así, en los años 80, se lideró un PIDCT de formación a sus docentes universitarios en la extinta Unión Soviética, formándose así los primeros doctores de la institución, los cuales, con posterioridad, multiplicaron sus experiencias y contribuyeron a la formación del resto del personal académico.

A raíz de esas acciones, se abrieron otras puertas a la UCF en el área de la cooperación internacional, se establecen convenios de intercambio académico con profesores de la Universidad Lapperanta, de Finlandia, que cursaban estudios de español durante seis meses en la institución. Así, las relaciones de colaboración se fueron ampliando con otros países tales como: Suecia, Noruega y Dinamarca, también para la movilidad del personal académico. Estos proyectos contribuyeron a mejorar la infraestructura de la joven universidad, con donativos de equipos y otros elementos logísticos importantes. Como contribución adicional, se fomentaron a partir de esas experiencias, estrategias y espacios de intercambio para aumentar la visibilidad internacional de la institución.

A partir de la creación de la Dirección de Relaciones Internacionales y su integración con el resto de las áreas de la UCF, comienzan a observarse avances en tal sentido. Durante la década de los años

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

90, a pesar de las limitaciones en la financiación, la Universidad contribuyó con su preparación e investigaciones al desarrollo socioeconómico de la provincia y el país. Ya en el período de 2000 a 2008, con un claustro de elevado nivel científico y etapa en que las universidades buscaban su propio financiamiento, se consolida un trabajo sistemático para integrar la dimensión internacional a todos los procesos universitarios, de manera que se re conceptualiza la internacionalización como *“Un proceso continuo e integral que incorpora una dimensión y perspectiva internacionales en la misión y en las funciones sustantivas de la Institución, de tal manera que sean inseparables de su identidad.”* (Díaz, Baute, Álvarez-Guerra, Quintero, 2010). El trabajo del equipo se centra en el desarrollo de competencias internacionales e interculturales de los profesionales y de todo el personal de servicio y administrativo, para permitirles funcionar de manera eficiente en/con un medio internacional e intercultural.

En tal sentido, al cierre del 2009, la UCf logra tener convenios de colaboración con más de 108 universidades en casi todas las áreas geográficas del mundo. Por otra parte, en ese período se realizan una serie de acciones internacionales, en su mayoría, realizadas por Docentes de Categoría Superior encaminadas a la realización de proyectos internacionales a través de los cuales se desarrollaron de manera cooperada las investigaciones con mejores resultados (Informes de viajes DRI, período 2000-2008). Estos docentes se beneficiaron en su desarrollo científico, como es el caso de las becas de maestrías y doctorados. Si bien han existido un alto número de oportunidades en este sentido, no se corresponden con la cantidad de proyectos internacionales ejecutados en la institución en esta etapa.

En la actualidad, se realiza un número no despreciable de acciones encaminadas al intercambio de experiencias internacionales, que constituyen oportunidades para la gestión de los PIDCT. Sin embargo, no producen resultados alentadores en cuanto a la participación en eventos internacionales, publicaciones internacionales y proyectos conjuntos y otras, que son en definitiva las que más garantizan la visibilidad institucional y el desarrollo científico-técnico. Lo anterior constituyó una de las razones para estudiar el proceso de formación de competencias de gestión de PIDCT en los Docentes de Categoría Superior de la UCf.

Como aspecto positivo, resulta oportuno señalar que las experiencias que se derivaron de las acciones anteriores, contribuyeron a la presentación, aprobación y ejecución exitosa de PIDCT de las diferentes áreas del saber del centro. (Banco de proyectos DRI-UCF, 2009). La actividad de gestión de proyectos se caracteriza por la presencia y gestión de los profesores de más experiencia

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

en esta actividad en cada área, por la elaboración de perfiles de proyectos tomando como premisa la política científica y las líneas de investigación del centro.

Durante el periodo que se analiza, se constituyó el grupo gestor de proyectos con 32 profesores, habiéndose desarrollado tres actividades en los últimos tres meses del año 2003, dirigidas fundamentalmente a la orientación y preparación del equipo, tal como la participación en el taller sobre gestión de proyectos internacionales auspiciado por CIDA, Canadá, donde se analizó el presente y la perspectiva de este organismo internacional financista para el próximo periodo. En este proyecto participaban profesores de categoría superior.

Si bien se alcanzaron resultados relevantes en esta etapa, también se encontraron algunos aspectos que deben mejorarse:

Primeramente, no se contaba con un amplio banco de proyectos con posibilidades de financiamiento internacional, con toda la información requerida. Esta dificultad aún persiste. A partir de entonces, aumenta la necesidad de lograr una mayor participación de profesores en la gestión de PIDCT y de insertarlos dentro de la política científica y las líneas de investigación de la institución.

Se hace necesario, por otra parte, que exista dominio pleno en todas las áreas acerca de los proyectos en ejecución y de la marcha de su cumplimiento. Así, comienzan acciones para trabajar en algunas áreas por la mejora de la estructura por tipo de proyectos y por el incremento del número de ellos, que no guardaban correspondencia con sus potencialidades.

A pesar de las anteriores acciones tomadas, en el año 2006, esta actividad comenzó a disminuir en la UCF, en momentos en que a nivel nacional iba en ascenso (Informe oficina de proyectos internacionales del MES, 2006). Como acciones para revertir esa situación, se propone a finales del año 2006, una Estrategia Maestra de Internacionalización, que contempla las prioridades siguientes:

- Identificar los aspectos sobre los cuales debía trabajarse en la UCF, con vistas a identificar las prioridades y herramientas a utilizar, en la gestión de la cooperación internacional.
- Planificar cursos sobre la Gestión de Proyectos Internacionales, en coordinación con el MES y especialistas internacionales.

Como resultado del trabajo realizado para dar cumplimiento a las prioridades al cierre del año 2008, el proceso de internacionalización, como estrategia maestra en la Universidad de Cienfuegos, mostró avances en relación a los años anteriores (Informe de Estrategia Maestra de Internacionalización de UCF, diciembre, 2008). En tal sentido, la misión principal de la estrategia fue contribuir a la

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

formación y desarrollo científico de nuestros profesores, así como a elevar la solidaridad y la colaboración con otras universidades, como eje central del trabajo.

En cuanto a la participación en Redes Temáticas Internacionales por líderes de proyectos e instituciones que forman parte de ellos, en el 2008, se evidencian discretos avances, pero aún no se logra la adecuada participación de los DCS del centro, como coordinadores en redes de este tipo. Sin embargo, se participa activamente en dos Redes CYTED, España, en las áreas de Ciencia, Tecnología y Biocombustibles, las que coordina el CITMA. La UCf participa en la Red COLCIENCIA, Colombia, en las áreas de la electricidad y la mecánica. La UCF es miembro de la Red Académica “Innovación en Educación Avanzada”, Financiada con Fondos PROMED-México, en las áreas de pedagogía y educación superior, la que coordinan el CEDISO por la UAEH y el CEEDES por la UCf. Existe una participación activa en la Red CAPACITACIÓN PETROCARIBE, Coordinada por el MINBAS, con fondos de Proyectos del ALBA.

Los avances en tal sentido constituyen un reto actual, y una prioridad en la búsqueda de oportunidades para contar con redes internacionales coordinadas desde la UCf, y así poder contribuir a una gestión más eficiente de los PIDCT tal y como demandan las funciones del DCS.

#### **2.4. Técnicas y métodos para la recolección de la información.**

Para este estudio se utilizó como universo los 97 Docentes de Categoría Superior con que contaba la institución al momento de iniciar el estudio, así como directivos docentes de la universidad que no tienen estas categorías pero que poseen experiencia en la actividad o el tema en cuestión.

La muestra quedó integrada por 15 DCS de diferentes áreas del centro, la misma fue seleccionada a partir de la siguiente expresión matemática:

$$n = \left( \frac{NP \cdot (1 - P)}{z^2 + P \cdot (1 - P)} \right); \quad n = 14.62 \approx 15$$

Donde:	N - Tamaño de la población. N=108
	P - Proporción muestral o su estimado. P=0.10
	E - Error absoluto permisible. E=0.10
	z – Valor de z para un nivel de significación deseado (Número de desviaciones estándar). z=1.96

El diseño empírico se organiza en cuatro etapas y fueron utilizados diferentes técnicas y métodos:

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- **Etapa I. Diagnóstico de competencias del DCS para gestionar PIDCT.**

**Análisis de documentos.**

**Entrevista:** Para diagnosticar el estado real de la formación de DCS para la gestión de PIDCT de la UCf.

**Encuesta:** Para obtener información de especialistas que habían tenido experiencias en el trabajo de gestión de Proyectos Internacionales con la institución y conocer sus opiniones, sugerencias, conocimientos. Permitted conocer la opinión externa sobre las características de formación y desempeño profesional de nuestra muestra objeto de estudio y las necesidades de formación para gestionar con eficiencia los PIDCT.

**El brainwriting:** Para enfatizar la construcción de ideas sobre las ideas de "otros", identificar la cuestión esencial, hacia la cual dirigir las ideas, evaluar las ideas generadas y delimitar las principales dificultades y potencialidades del tema de investigación.

**Triangulación:** Se realizó un examen cruzado de la información, con la finalidad de dar fiabilidad, validez y contrastar los resultados obtenidos en la entrevista a los profesores, la encuesta aplicada a especialistas externos, y el brainwriting para alcanzar puntos de coincidencia en cada uno de los instrumentos con la idea de aportar una mayor aproximación al problema y su posible solución.

Los instrumentos aplicados para el diagnóstico fueron validados en investigaciones anteriores, a los cuales se les adaptó el lenguaje en algunos ítems para el objeto de la presente investigación.

**Resultados de la entrevista.**

Inicialmente, se realizó una entrevista no estructurada validada en (Rodríguez, 2008) (Documento 1 del Anexo 2), que fue aplicada a los gestores de internacionalización de 12 países durante un Encuentro de Gestores de Internacionalización, en octubre del 2007.

La entrevista estaba dividida por temáticas y prioridades en 4 bloques:

Los entrevistados tenían una experiencia de más de 3 años en gestión de PIDCT y los 15 eran Docentes de Categoría Superior, con experiencia de dirección, lo cual fortalece la calidad de las respuestas, teniendo en cuenta sus conocimientos teóricos y prácticos sobre el tema.

- Sobre el gestor de proyectos de cooperación internacional, el 100% coincide en que debe tener información actualizada de los proyectos de colaboración, 12 de 15 para un 80%, opinan que debe poseer mayor especialización en la gestión de proyectos de cooperación internacional y el 100% expresó la importancia del conocimiento de idiomas extranjeros. Por otra parte, 13 de 15 para un 87% entienden que debe haber recibido alguna preparación sobre cooperación internacional y el

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

100% expresó la necesidad de poseer habilidades sociales, así como 10 de 15 para un 67% estuvieron a favor de la prioridad del conocimiento técnico y el 100% concedió especial atención al conocimiento de las nuevas técnicas de comunicación. Se emitieron otras opiniones tales como:

-Tener habilidades que contribuyan a la integración de los participantes alrededor de ideas planteadas: 14 de 15 para un 93%.

-Facilidades para el seguimiento de tareas propuestas y su posterior evaluación: 15 para un 100%

En el análisis se determina la prioridad del papel del gestor con la interrogante relacionada al tema. Así, la consideran clave el 100%, porque: Los gestores llevan a cabo las actividades específicas de la gestión de PIDCT, manejan la documentación e información de los proyectos y son protagonistas.

En la tercera pregunta de este bloque, el 100% coincide en que el gestor tiene problemas con su trabajo porque:

-Requiere mayor información, permanente actualización, existe falta de apoyo en ocasiones de los superiores, hay insuficiente dominio de idiomas que entorpecen la calidad de las relaciones, por el uso de intérpretes. Existe falta de iniciativa e información para identificar posibles áreas de proyectos y escasez de recursos de apoyo a su gestión.

Sobre la estrategia para la gestión financiera, en la primera pregunta sobre las funciones 12 de 15 para un 80% plantearon algunas de ellas como;

-Conocer las principales fuentes de financiamiento en su área.

-Conocer las principales fuentes de financiamiento fuera de su área.

-Conocer los mecanismos de financiamiento en sus IES.

Sobre la gestión de proyectos de cooperación internacional, todos coinciden (100%) en que les falta información real de los mecanismos de financiación de países desarrollados.

Relacionados con la segunda pregunta de este bloque, 14 de 15 para un 93% plantean que la colaboración en la actualidad es más propicia entre los países e instituciones de la misma área geográfica. Todos plantean que la tendencia global en la gestión de proyectos de cooperación y colaboración es a la integración regional.

Sobre la internacionalización, existen diversos criterios sobre el concepto y por lo tanto su papel gestor, pero el 100% opina que es primordial y que influye mucho, pero basándose de forma general en los elementos de la internacionalización.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Los resultados de la entrevista revelan de manera general deficiencias en las estrategias institucionales de la UCf para el apoyo a la gestión de PIDCT y para la búsqueda de financiamiento con agencias internacionales.

**La Encuesta** (Documento 2 del Anexo 2)

En el caso de los PIDCT de la UCf, la mayoría han sido ejecutados con países y agencias financieristas de países desarrollados. Aprovechando la estancia de la investigadora en la Universidad de Bishop's, Canadá en el marco del PIDCT entre las dos instituciones para estancias cortas de investigación en programas homólogos se aplicó un cuestionario validado en (Rodríguez, 2008) a 15 DCS de algunas instituciones canadienses, gestores de Proyectos de Investigación que han trabajado con la UCf, se le envió a una Docente de Categoría Superior en la Universidad de Tacoma, Washington por tal razón y a dos gestores de la Universidad Libre de Bruselas en Bélgica. Los resultados se exponen a continuación de forma general:

En cuanto al bloque I inciso a), que se refiere a cuestiones generales relacionadas con la formación de los encuestados todos tenían más de 3 Postgrados vinculados a la cooperación internacional y a la gestión de proyectos internacionales, así como participación en eventos. En el inciso b) que se refería al dominio de idiomas, 13 eran angloparlantes, 2 con dominio avanzado de idioma Inglés como segunda lengua, todos con conocimientos generales de un segundo idioma (francés, italiano, Español) y todos llevaban más de 3 años desempeñándose en la Educación Superior. De ellos 10 son Doctores y 5 Másteres para un 75 y 25% respectivamente. En cuanto a la categoría docente, un total de 12 para un 80% son full professors (Titulares) y el resto Associate professors (Auxiliares).

Teniendo en cuenta los aspectos a evaluar en la variable Contexto, los 15 consideraron que la magnitud de la demanda externa para la cooperación internacional está bien, en cuanto a la percepción sobre la UCf 13 para un 87% considera que es muy buena y para el resto es buena.

Con relación al papel de las Relaciones Internacionales 12 (80%) lo consideran muy bueno y 3 como bueno. El 100% consideró que el nivel de priorización de la gestión de proyectos internacionales en la institución era bueno. En cuanto a la calidad de las relaciones de cooperación internacional la misma cifra consideró que era muy buena. Sin embargo, en cuanto al nivel de consolidación de la cultura institucional, el 100% le confiere la categoría de regular.

En el punto número 7, el 100% señala como regulares la eficiencia de las relaciones estructurales para el desarrollo de la cooperación internacional. Igual opinión fue emitida en cuanto al marco legal institucional para el desarrollo de la gestión de proyectos internacionales. Así, seguidamente, las

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

opiniones en cuanto al aspecto número 9 en general, confirmaron la necesidad de perfeccionar las estrategias institucionales para el apoyo a la gestión de proyectos internacionales con agencias financieristas.

En los aspectos de la planificación de forma general se consideró muy buena y que en su mayoría las fuentes de financiamiento principales se recibieron de agencias de cooperación de países. Las formas prioritarias utilizadas en los proyectos internacionales se centraron en proyectos académicos y de prácticas profesionales obteniéndose un índice muy bajo de participación en redes y eventos. Y en cuanto a las modalidades se centraron en equipamiento y suministros, intercambio académico. Como acciones para aprovechar las oportunidades del entorno se destacan el monitoreo del entorno y las alianzas estratégicas.

El nivel de conocimiento de los gestores sobre espacios existentes en su área del saber en diferentes países, fue calificado de regular, así como el nivel de formación en el área de proyectos internacionales de las contrapartes de la UCf. Se reconoció la no existencia de una carpeta de perfiles de proyectos internacionales para ofertar a las agencias financieras y por tanto fue catalogada de mal, la proporción de proyectos internacionales presentados a convocatorias. Se señalaron con deficiencias el sistema de información de apoyo a la gestión de proyectos internacionales con agencias financieras y la participación de las partes implicadas en la gestión de los proyectos. En otro orden, el 100% consideró que la comunicación entre las partes implicadas en los proyectos en la institución era buena, pero que se podía mejorar.

Los resultados de forma general mostraron la necesidad de profundizar en el trabajo con el aseguramiento, asesoramiento, así como en el seguimiento y evaluación para el cumplimiento efectivo de los proyectos. En cuanto al nivel de continuidad de las relaciones, se señalan como muy buenas en el plano personal, pero no están satisfechos con la continuidad de las acciones que emergieron de los proyectos desde el punto de vista profesional y de investigación.

En cuanto a las funciones prioritarias del gestor de proyectos internacionales de acuerdo a los criterios emitidos quedaron en el siguiente orden:

1. Contribuir al desarrollo de espacios regionales estableciendo políticas pertinentes que faciliten la integración óptima entre gobiernos, comunidades y empresas.
2. Lograr financiamiento de proyectos con instituciones internacionales que tengan objetivos comunes de investigación en medio de relaciones de confianza.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

3. Promover proyectos innovadores que potencien ventajas competitivas, dentro del respeto mutuo.
4. Potenciar el desarrollo de competencias de recursos humanos.
5. Incentivar la posibilidad de adaptar y aplicar las experiencias más exitosas de la universidad en otros países.
6. Crear alianzas estratégicas dentro del marco del respeto, la confianza y el beneficio social.
7. Desarrollar la cooperación más estrecha bilateral o regional ganando en el nivel competitivo.
8. Repartir las tareas, funciones y beneficios en los proyectos mixtos.
9. Lograr el financiamiento mixto de proyectos ambiciosos donde participen empresas de varios países.
10. Hacer énfasis en el aprendizaje de las culturas de los países involucrados en los proyectos conjuntos.

Entre otras funciones, se priorizó la necesidad de proporcionar una formación permanente a los posibles líderes de proyectos internacionales en las IES en el tema internacional. Las opiniones son coincidentes en que, como aspectos negativos principales que afectan la calidad del desempeño de los gestores de proyectos se encuentran:

La falta de iniciativa para identificar posibles áreas de proyectos, insuficiente dominio de idiomas extranjeros, desconocimiento de las herramientas de presentación de proyectos internacionales, desconocimiento de las principales fuentes de financiación internacional, escasez de recursos de apoyo a la gestión de proyectos, insuficiencias en la estrategia de comunicación, estimulación y participación en la gestión de proyectos, insuficiente formación para acometer las funciones que se requieren, poco desarrollo de la cultura institucional en relación a proyectos internacionales.

Con los resultados de la encuesta, se obtiene un mayor acercamiento a la delimitación de las competencias que deben caracterizar la práctica de los DCS en función de los PIDCT y además, se develan las necesidades para determinar las estrategias que aseguren el apoyo y la búsqueda de financiamiento, de manera que haya una visión más clara de a que deficiencias se apuntan con la propuesta.

### **EL Brainwriting**

Con el fin de que los expertos llegaran a un consenso sobre la prioridad que debía dársele a algunos de los problemas que emergieron como resultado de las anteriores herramientas utilizadas, se aplica la técnica de Brainwriting (Yahil, 2007).

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Como etapa final del brainwriting, el grupo evalúa las ideas generadas y se delimitan las dificultades y potencialidades que en el caso de la presente investigación quedaron delimitadas de la forma siguiente:

**Principales Dificultades:**

- Carencia de presupuesto para financiar proyectos internacionales.
- No se trabaja con un EBC para gestionar la investigación por proyectos.
- Infraestructura limitada para la investigación.
- Insuficiente gestión internacional (becas post-doctorales, intercambios académicos o proyectos).
- Insuficiente acceso a bases de datos y revistas.
- Insuficientes habilidades para gestionar contrapartes internacionales propias de su área del saber.
- Desmotivación.
- Rigidez cuando se hace necesario cambiar de estrategias en la planificación o ejecución de un proyecto.
- Dificultades para identificar oportunidades de internacionalización de algunas áreas del saber.
- Existencia de competidores en el país en áreas donde se han logrado fortalezas
- Limitaciones económicas del país.
- Influencia del bloqueo al acceso de bases de datos y revistas.
- Desfase de intereses entre los resultados de nuestros investigadores con los temas globales de las revistas de impacto.
- Alto costo de las publicaciones.

**Potencialidades**

- Potencial científico.
- Reestructuración de la política científica.
- Buenos resultados en el Fórum de Ciencia y Técnica.
- Incremento de la presencia de la UCF en los tribunales de grados científicos.
- Experiencia y Liderazgo nacional e internacional en Investigación científica de docentes, centros y facultades de la UCf.
- Voluntad de cambio para la mejora continua, por parte de los docentes y concientización de las ventajas del uso del EBC para gestionar PIDCT.
- Conocimiento del trabajo que se realiza por las IES y de la UCf en particular por transformar la evaluación del desempeño por competencias y no por funciones.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Servicio de Internet y apoyo del MES y los directivos en ese sentido.
- Fomento de relaciones de internacionalización con universidades internacionales.
- Reconocimiento internacional al desempeño en proyectos.
- Apertura de financiamiento de la Comunidad Europea a partir del año 2008.

Del análisis anterior se llegó al consenso por parte de los expertos de la prioridad de los siguientes aspectos para dar solución al problema planteado:

- 1- Necesidad de continuar elevando el nivel de formación académica y científica de los profesores universitarios de la institución para gestionar con eficiencia y eficacia los PIDCT.
- 2- Identificar posibles alianzas (Universidades y Empresas) que estimulen la conexión de redes temáticas para la gestión de PIDCT.
- 3- Necesidad de identificar en la UCf las competencias del docente de categoría superior para gestionar PIDCT.
- 4- Los docentes de categoría superior de la UCf reciben poca o ninguna formación sobre cómo gestionar PIDCT, por tanto no se sienten preparados para dar atención a estas dificultades.

Cerrando el ciclo de análisis de las aportaciones de cada instrumento, y según las debilidades que se evidenciaron, los expertos llegaron por consenso a que la funcionalidad de la propuesta de manera más directa debía incidir en los aspectos siguientes:

- 1- Necesidad de identificar en la UCf las competencias del Docente de Categoría Superior para gestionar PIDCT.
- 2- Los docentes de categoría superior de la UCf reciben poca o ninguna formación sobre cómo gestionar PIDCT, por tanto no se sienten preparados para dar atención a estas dificultades.

- **Etapa II. Identificación de las competencias de los docentes de categoría superior para gestionar PIDCT en la UCf.**

Para dar respuesta a la primera necesidad y con el objetivo de identificar las competencias del DCS para la gestión de PIDCT en la UCf se utiliza el ANÁLISIS FUNCIONAL (CINTERFOR/OIT, 2007, validado en tesis doctoral de Juanes (2008) como método para identificar cuáles son las competencias genéricas y específicas.

- **Etapa III. Programa de formación de competencias para la gestión de PIDCT en los DCS de la UCf.**

Como respuesta a la segunda necesidad se procede a la elaboración de un programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT de los Docentes de Categoría Superior de la UCf, cuya

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

base filosófica tiene su precedente en el Método Materialista Dialéctico, el cual permite el análisis y la interpretación de los procesos pedagógicos. Su base gnoseológica parte de la teoría del conocimiento ofrecida por Lenin (Obras completas. Tomo XXXVIII) cuando plantea “*de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de ahí a la práctica*”, en esta se tiene en cuenta la necesidad del aprendizaje consciente del sujeto como resultado de sus interacciones sociales, precisando el estado real y actual que manifiestan los docentes y las acciones que se planifican en cada una de sus etapas, para llevar el conocimiento de los DCS a un estado deseado que satisfaga las necesidades de las transformaciones educacionales actuales. Se tiene en cuenta la **unidad de la teoría con la práctica**. Se concibe también la unidad entre la actividad cognoscitiva, práctica y valorativa, lo cual debe manifestarse en el desempeño profesional del Docente de Categoría Superior.

Desde el punto de vista **sociológico** se asume la concepción de la educación como fenómeno social basada en la preparación del hombre para la vida, para interactuar con el medio, transformándolo y transformándose a sí mismo, de ahí su función social donde se distingue su papel activo.

En el análisis de los fundamentos **psicológicos** del programa, un aspecto importante es la relación que se establece entre las categorías: personalidad – actividad. A partir de la expresión de su personalidad, es capaz de elaborar alternativas de actuación diferentes, que es en definitiva, lo que permite evaluar su actuación. El Programa de formación que se propone, está basado en un enfoque histórico-cultural, según la concepción de Vigotsky (1987) ya que está estructurado de manera que los docentes lo reciben por medio de conferencias orientadoras, seminarios de actualización y otras actividades que se imparten por los especialistas del CEDDES, Relaciones Internacionales y otros expertos en el tema, de forma integrada, en las que los DCS toman instrucciones en contenidos de Competencias para la gestión de PIDCT como base teórica para lograr un aprendizaje contextualizado, que promueve la adquisición de nuevos conocimientos sobre la base de sus necesidades de superación individual y las demandas establecidas para el cumplimiento de su encargo social como formadores universitarios. Además se sustenta desde el punto de vista psicológico en la teoría de la zona de desarrollo próximo del mismo autor, en la que se explica lo que puede llegar a avanzar un individuo con la ayuda o intervención de otros entendidos en esta área del saber donde va a formarse.

Considerar la zona de desarrollo próximo permite, superar los diagnósticos y evaluaciones rígidas y estáticas del nivel de desarrollo alcanzado, al proponer una alternativa para evaluar sus

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

potencialidades, sus posibilidades de desarrollo, justamente en la dinámica de sus procesos de cambio y transición evolutiva. La concepción del programa de formación contribuye al perfeccionamiento del desempeño laboral del profesorado.

Los sustentos **pedagógicos** del Programa se basan en las leyes de la Pedagogía declaradas por Carlos Álvarez de Zayas (2002): la relación del proceso pedagógico con el contexto social y la segunda derivada de la anterior, que establece las relaciones entre los componentes personales y personalizados de dicho proceso, así como su sistema categorial: instrucción - educación, enseñanza - aprendizaje y formación -desarrollo. Por lo anterior, constituye una premisa fundamental la selección de los métodos adecuados para llevar adelante la formación propuesta, estos por su grado de activación deben desarrollar en los profesores conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que les permita perfeccionar su labor.

Desde un abordaje teórico y metodológico, la concepción de los elementos (objeto, principios, leyes y categorías) encuentran su expresión en esta propuesta de programa de formación por competencias.

- **Etapa IV. Validación del programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT de los DCS en la UCf.**

Una vez realizado el análisis anterior, no se debe obviar que en la labor del docente existe un aspecto fundamental que debe ser destacado: *“La búsqueda de un docente que sienta sus propias necesidades de superación y encaminar su formación en función de dar solución al vacío en el saber”* (Alpízar, 2004).

En esta etapa se acudió al criterio de expertos para validar la propuesta del programa de formación al cuál se hace referencia en el capítulo III.

## **2.5. Conclusiones Parciales del Capítulo 2.**

- Los DCS, son los que tienen la responsabilidad de dirigir y desarrollar la formación e investigación en un nivel superior al resto de las categorías en las IES.
- La Universidad de Cienfuegos cuenta con un potencial científico altamente calificado y DCS con suficiente experiencia internacional.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- El diagnóstico realizado revela las deficiencias en las estrategias institucionales para el apoyo a la gestión de PIDCT y su búsqueda de financiamiento, dadas fundamentalmente por la no existencia de un programa de formación por competencias para este fin.
- La identificación de las Competencias Genéricas y Específicas que deben caracterizar al DCS para la gestión de PIDCT en la UCf, contribuirá a obtener una visión más clara para determinar las estrategias que aseguren la búsqueda de financiamiento internacional.
- Un programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT de Docentes de Categoría Superior en la UCf, fundamentado en el diagnóstico, desarrollo y evaluación permanente, contribuirá a una mayor eficiencia en la gestión de dichos proyectos.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **Capítulo III. Resultados de la validación de la Propuesta.**

El presente capítulo se concibe en dos momentos, el primero orientado al tratamiento de los criterios de rigor de la investigación y el segundo, al abordaje de los resultados obtenidos, los cuales integran una concepción holística del estudio. Para ello, se consideró pertinente validar las dos propuestas de solución mediante la utilización del criterio de expertos, asumiendo la definición dada por Cerezal (2004), *“Se entenderá por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a los momentos fundamentales con un máximo de competencia”*

#### **3.1. Criterios de rigor en la investigación desarrollada**

##### **3.1.1 Criterios de Selección de Expertos.**

Las características esenciales de los expertos seleccionados están dadas por su:

1. Competencia.
2. Años de experiencia en la gestión de PIDCT.
3. Categoría Docente.
4. Conocimientos acerca del tema que se investiga.
5. Formación Académica.
6. Creatividad.
7. Disposición a participar en la investigación.
8. Capacidad de análisis y de pensamiento.
9. Espíritu colectivista y autocrítico expresada con la propia actitud para participar y realizar autoevaluaciones de sus conocimientos sobre el tema y las fuentes de argumentación

Para la determinación de la competencia de los expertos la metodología empleada fue la aprobada en febrero de 1971 por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la URSS para la elaboración de pronósticos científico-técnico, a partir de obtener el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. (Documento 1 del Anexo 3). La competencia de un experto se midió a partir de obtener el coeficiente k, que se calculó mediante la fórmula siguiente:

$$\mathbf{K} = \frac{1}{2} (\mathbf{kc} + \mathbf{ka})$$

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Donde *kc*, es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1, de modo que:

- El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- El valor 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.
- Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay nueve (9) intermedias.

**Ka:** Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

- Para calcular el coeficiente de argumentación o Fundamentación *ka*, se tomaron los criterios del experto según las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón. (Tabla 1 del Anexo 3)

Teniendo como datos los coeficientes de conocimientos *kc* y de argumentación *ka*, se calculó el coeficiente de competencia de cada experto (**K**).

El código para la interpretación del coeficiente de competencia (**K**) fue el siguiente:

Si  $0,8 < K < 1,0$  entonces el coeficiente de competencia es alto

Si  $0,5 < K < 0,8$  entonces el coeficiente de competencia es medio

Si  $K < 0,5$  entonces el coeficiente de competencia es bajo

Se establece que cuando K se encuentra entre los valores de **0.8 y 1 (0.8<K<1)** es confiable la selección realizada.

De un total inicial de 20 posibles expertos, después de realizados los análisis matemáticos pertinentes la cifra quedó reducida a 15 con un coeficiente promedio de 0,8766. (Tabla 2 del Anexo 3).

Los expertos seleccionados tienen una reconocida experiencia profesional avalada por su alta calificación científico-técnica, reconocido prestigio profesional, conocimiento profundo del tema objeto de investigación, honestidad. (Documento 2 del Anexo 3)

### **3.1.2. Análisis de los resultados del criterio de expertos sobre las competencias identificadas y el programa de formación.**

La validación se realizó en tres etapas:

1. La primera fue la selección de los expertos de acuerdo con los criterios ya expuestos anteriormente.
2. En la segunda etapa se elaboró y aplicó el cuestionario de opiniones a los expertos.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

3. La tercera fue para procesar los resultados de las valoraciones emitidas por los expertos. Dentro de los aspectos fundamentales objeto de valoración por los expertos para validar las competencias identificadas y el programa de formación elaborado por la autora se destacan los siguientes:

- Identificación de las competencias adecuadas para la gestión de PIDCT de DCS en la UCf.
- Factibilidad y pertinencia del programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT del DCS de la UCf.
- Sugerencias de modificaciones generales o particulares que desee aportar.

Durante el proceso de validación se trabajó de forma que los expertos hicieran su valoración de forma individual, evitando que tuvieran conocimientos sobre las opiniones emitidas por otros colegas, para que estas no influyeran en sus puntos de vista.

Para el procesamiento y análisis de información se tuvieron en cuenta las valoraciones emitidas por los expertos, así como la coincidencia o no de las mismas, resaltando aquellos criterios que puedan enriquecer o mejorar el programa.

Para el caso de la identificación de las competencias para la gestión de PIDCT de los DCS de la UCf la autora realizó un profundo análisis de la bibliografía, un trabajo de mesa y de campo con los técnicos especializados para delimitar, según los elementos de competencias, el contenido del mapa funcional. Para el trabajo antes mencionado, se utilizó un instrumento validado en tesis doctoral (Juanes, 2008) el cual se adecua teniendo en cuenta las funciones que deben realizar los gestores de proyectos internacionales y siguiendo la metodología del análisis funcional, se elaboró la tabla de contenidos (Documento 3 del Anexo 3) que se le propone a los expertos para estructurar el mapa funcional que quedó subdividido en 3 competencias genéricas y 3 específicas (Fig. de la 1 a la 6, Anexo 3).

### **Validación de las competencias identificadas para la gestión de PIDCT del DCS en la UCf.**

Se les explicó a los expertos la importancia del tema, el porqué fue seleccionado como experto y si estaba de acuerdo en participar. Se realiza el planteamiento del problema. Se recibieron las respuestas emitidas por los expertos y se procedió al análisis de los criterios. Contaron en todos los casos con suficiente tiempo para realizar el trabajo solicitado. (Documento 3 del Anexo 3)

### **Ronda # 1.**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Se les explicó la importancia del instrumento para identificar las competencias. Se recibieron las respuestas emitidas por ellos y se procedió al análisis de los criterios. Contaron en todos los casos con suficiente tiempo para realizar el trabajo solicitado.

Los resultados en la primera ronda de la encuesta aplicada fueron los siguientes: (Tabla 3 del Anexo 3)

Fue necesario realizar adecuaciones en el perfil de las competencias y el contenido del mapa funcional, según los criterios emitidos por algunos expertos pues no todos coincidieron en calificarlo de Muy Adecuado y Bastante Adecuado. Hicieron algunas recomendaciones sobre la ubicación de las temáticas y sustitución de otras, entre otras sugerencias. El 100% coincidió en que es una propuesta factible y pertinente para contribuir a la preparación del profesorado en la gestión de PIDCT en la UCf de manera eficiente.

#### **Ronda # 2.**

Se envió a los expertos nuevamente el documento final, ya con las adecuaciones pertinentes según sus recomendaciones y se les solicitó que emitieran una ponderación una vez más. Los resultados se muestran en Tabla 4 del Anexo 3, determinando la mayoría que las competencias identificadas son Muy Adecuadas y Bastante Adecuadas para la gestión de PIDC en la UCf.

En este sentido las competencias identificadas para la gestión de PIDCT del Docente de Categoría Superior son:

1. Competencia genérica: Saber comunicarse en grupos de colaboración.
2. Competencia genérica: Saber investigar.
3. Competencia genérica: Saber gestionar proyectos.
4. Competencia específica: Saber gestionar la inclusión en redes internacionales.
5. Competencia específica: Saber gestionar proyectos para escenarios internacionales.
6. Competencia específica: Saber gestionar proyectos en un entorno intercultural.

Para el caso de la última competencia que se declara (Competencia Intercultural), cabe destacar que fue identificada en el ISPJAE (Ameneiros, 2010) sobre la base de una experiencia en un proyecto internacional de investigación que desarrolló ese centro con instituciones canadienses y que involucraba otras universidades de 6 países. La autora y los expertos consideraron oportuno incluirla por su pertinencia en esta investigación.

**Validación del Programa de Formación por Competencias para la gestión de PIDCT del DCS en la UCf.**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Ronda # 1.**

Los resultados en la primera ronda de la encuesta aplicada a los 15 expertos (Documento 4 del Anexo 3) fueron los siguientes: (Tabla 5 del Anexo 3)

Fue necesario realizar adecuaciones en el Programa de formación según los criterios emitidos por algunos expertos pues no todos coincidieron en calificarlo de Muy Adecuado y Bastante Adecuado. Hicieron algunas recomendaciones sobre la ubicación de las temáticas y sugirieron sustituir otras en el programa. Todos coincidieron en que es un tema factible y necesario para resolver el problema antes planteado sobre la preparación del profesorado para asumir la gestión de PIDCT en la UCF de manera eficiente, y que luego de mejorado el programa, contribuirá a resolver dicho problema.

**Ronda # 2.**

Se envió a los expertos nuevamente el documento final, ya con las adecuaciones pertinentes según sus recomendaciones y se les solicitó que dieran su aprobación marcando con una X, los criterios que entendieran que debían quedarse. Se listaron los criterios y se separaron los menos señalados. Se agruparon los criterios menos importantes y se les enviaron a los expertos nuevamente.

**Ronda # 3.**

Se seleccionaron por parte de los expertos los criterios que debían quedarse (se marcaron con una X). Incorporaron los criterios de más del 10 % y el resto se eliminaron del listado.

Los expertos seleccionados ofrecieron su opinión sobre cada uno de los aspectos solicitados a través de cinco categorías evaluativas:

5.- Muy adecuada (MA)

4.- Bastante adecuada (BA)

3.- Adecuada (A)

2.- Poco adecuada (PA)

1.- No adecuada (NA)

Inicialmente se establecen los denominados puntos de corte (del C1 al C5), que se hacen corresponder con las 5 categorías evaluativas que se decidieron emplear.

MA --- C1

BA --- C2

A ---- C3

PA---- C4

NA --- C5

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Las etapas del procedimiento se identificaron de la siguiente forma:**

E1 ---- la etapa de planificación.

E2 ---- la etapa de organización.

E3 ---- la etapa de ejecución.

E4 ---- la etapa de evaluación.

Los resultados de la tercera y última ronda de la encuesta aplicada a los 15 expertos se expresan en Tabla 6 del Anexo 3

**Resultados del Criterio de Expertos para la Validación de la propuesta.**

El mapa funcional de las 6 competencias identificadas quedó estructurado en las figuras de la 1 a la 6 del Anexo 3 y la información se obtuvo mediante:

- La revisión bibliográfica para profundizar y actualizarse en el tema, en libros, revistas, trabajos de investigación e Internet.
- La revisión de documentos de organizaciones que se encuentran trabajando esta línea de investigación (CINTERFOR).
- Los instrumentos y técnicas que proporcionaron la información sobre competencias genéricas y específicas, principales insuficiencias en la formación de las competencias de los docentes de categoría superior de la UCf para gestionar proyectos internacionales.

En el Documento 2 del Anexo 3 se declaran los criterios de cada experto al validar el programa de formación y se evidencia la coincidencia de la necesidad de formación de los DCS en la UCf con dicho programa. Otro aspecto señalado en las primeras rondas, fue que el programa debió ser estructurado de los temas simples a los más complejos, y esto se tomó en cuenta para la versión final, también existe similitud de criterio con respecto a que el programa puede ser impartido en las demás IES. En otro orden, los expertos reiteran que la concepción de la estructura es correcta, así como su orden lógico teniendo en cuenta los elementos concebidos para un desarrollo de la formación con calidad. Otro de los criterios fue el de aumentar en las formas de organización con procedimientos de reflexión y debates para que el DCS logre independencia y desarrolle sus competencias de manera grupal.

Consideran que el programa de formación es pertinente y muy valioso para la gestión eficiente de PIDCT del DCS en la UCf y el impacto de los mismos para el desarrollo científico técnico de la institución.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **3.1.2 Elaboración del programa de formación por competencias de los docentes de categoría superior de la UCf para gestionar PIDCT.**

El diseño e implementación del programa de formación por competencias de los DCS de la UCf para gestionar PIDCT es posible por la existencia en la institución de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos consolidado y una estabilidad en los directivos que permite fortalecer paulatinamente todo los procesos sustantivos de la universidad y su gestión.

Los docentes para quienes fue concebido el programa de formación son plantilla del centro, lo que condiciona que su gestión tiene que ser coherente con las regulaciones estatales y con las exigencias de la institución, lo que hace necesario que la formación que se diseñe sea útil para su desempeño como Docentes de Categoría Superior.

Partiendo de los análisis previos, se está en condiciones de estructurar el programa de formación, donde se aprecian tanto los preceptos teóricos que lo sustentan, como los enfoques y principios que han de conducir la formación como componente de la Gestión de los Recursos Humanos y ello adaptado a las condiciones de los profesores de categoría superior de la institución.

#### **1. Definición de los objetivos.**

**Objetivo General:** Garantizar la formación de los Docentes de Categoría Superior, partiendo del EBC, de un modo sistémico, holístico y estratégico, así como los principios de flexibilidad, dinamismo y descentralización, que permitan el perfeccionamiento de su continuo desempeño en relación a PIDCT en la UCf.

#### **Objetivos específicos:**

1. Lograr que la formación propicie el desarrollo de las competencias basadas en las unidades de competencias y criterios de desempeño del profesor de categoría superior para gestionar la ciencia por proyectos de internacionalización.
2. Garantizar que las acciones de formación que se diseñen en el programa respondan a las necesidades señaladas por los DCS en correspondencia con las necesidades organizacionales.
3. Contribuir al mejoramiento del desempeño de los DCS y a una gestión eficiente de la ciencia por proyectos de internacionalización.
4. Contribuir a que la implementación del programa de formación y desarrollo de las competencias de los DCS, tribute al perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la UCf.

#### **Procesos y actividades.**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- a) Responsable de conducir las acciones formativas: Coordinador de los diferentes cursos del programa en estrecha cooperación con los directivos de RR.HH, DRI, y VRIP.
  - b) Diseño y puesta en marcha de las acciones según el cronograma propuesto.
  - c) Dirección: El Vicerrector de Investigaciones y Postgrados a través de los diferentes coordinadores garantizará el cumplimiento de las acciones del programa, con la flexibilidad que permita la participación de los DCS para que se cumplan los objetivos de cada acción y su repercusión en el desempeño individual y colectivo, lo que se comprobará para realizar los ajustes necesarios al Programa.
  - d) Control: Se realizará a través del sistema de evaluación que se diseñe para cada acción formativa, la evaluación de la gestión de PIDCT del docente al terminar el programa de formación y la evaluación de su desempeño al concluir el curso académico.
  - e) Responsable del seguimiento del programa: VRIP y DRI.
  - f) Recursos materiales necesarios.
- ⌚ Cada acción formativa debe estar respaldada en materiales actualizados en soporte magnético que el VRIP, los Docentes y la DRI puedan garantizar para su consulta.
- ⌚ Para cada acción formativa hay que planificar un local con las condiciones que requieran las actividades presenciales de cada acción.
- ⌚ Cada acción formativa debe tener un profesor responsable de garantizar la misma con el nivel científico requerido.

### **Organización.**

En cada acción formativa del programa se establece el responsable de esta. El coordinador debe realizar los contactos necesarios con los profesores responsables de impartir la acción de formación, para garantizar el cumplimiento de las reglamentaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior para tales fines, así como el nivel científico de los cursos y postgrados y sus formas de evaluación.

Para la elaboración de los módulos de aprendizaje o cursos, se utiliza como referente a los Elementos de la Unidad de Competencia tomados como base de análisis. Se determina si una unidad de competencia, por sí misma, constituye un módulo de aprendizaje o, si por el contrario, debe unirse con otro (s) para conformar un módulo.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

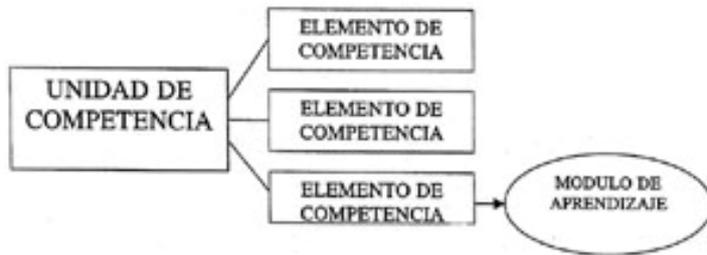


Fig. 3.1 Elementos a tener en cuenta para conformar módulo de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los criterios **de desempeño**, y tomando como núcleo el elemento de competencia, cada uno de ellos puede corresponder a uno o más resultados de aprendizaje.



Fig. 3.2 Correspondencia entre elementos de competencia (criterios de desempeño) y resultados de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de aprendizaje es el eje a partir del cual se organizan los demás elementos integrantes del programa. Describe el cambio en las habilidades, conocimientos y actitudes que se esperan que un participante presente, solo que en términos de resultados, que pueden ser observables, medibles y logrables, haciendo énfasis en lo que el participante podrá hacer más que en lo que sabrá al concluir el proceso de aprendizaje.

Las habilidades no se declaran explícitamente, sino que, están implicadas a través del desempeño, por lo que se asocia cada elemento de competencia a un tipo de habilidad y a determinados valores también implicados en la actuación.

## **2. Desarrollo del Programa.**

Se propone comenzar en septiembre 2010, según el programa diseñado, que contempla todo el curso académico.

## **3. Evaluación.**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Al concluir cada acción formativa, debe evaluarse a través de entrevistas o cuestionarios, la satisfacción de los DCS, con el objetivo de perfeccionar otras ediciones de cada acción formativa, para propiciar la viabilidad y eficacia del programa.

Cada acción formativa tiene que diseñar su sistema de evaluación, en correspondencia con los contenidos y habilidades a que da respuesta, con énfasis en las competencias y teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos.

A cada acción formativa se le da seguimiento en la Planeación Estratégica de la UCf para evaluar su impacto en el desempeño individual e institucional. En especial, en lo referido a las actividades sustantivas descritas en el Área de Resultado Clave Perfeccionamiento de la Educación Superior (Planeación estratégica de la UCf, 2010), donde se reflejan en:

🕒 Ciencia y Técnica. (Objetivo No 3)

- Participación en eventos.
- Publicaciones en BPI.
- PIDCT por áreas del saber.

🕒 Gestión de Recursos Humanos. (Objetivo No 4 y No 5)

- Según plan de trabajo convenido con Docentes de Categoría Superior.
- Resultados satisfactorios en la evaluación del desempeño.
- Expediente del profesor actualizado según categoría docente que ostenta, para procesos de ratificación de la categoría con resultados satisfactorios que avalen su actividad científica por PIDCT.

Para la ejecución del Programa de Formación por competencias las formas organizativas de la docencia a utilizar son las siguientes:

Conferencia: Permite transmitir gran cantidad de información en una secuencia lógica y ordenada en un tiempo dado. Resulta muy válida para la transmisión de conocimientos. Permite que los que escuchan formulen preguntas. Pueden unirse apoyos visuales como: láminas, esquemas u otros medios.

Seminario: En el desarrollo del trabajo metodológico exige que se realice un trabajo independiente con objetivos bien definidos, da la posibilidad de exponer, discutir o revisar los resultados obtenidos en el estudio de la bibliografía recomendada.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Brinda la oportunidad de que en su desarrollo, los participantes tengan la posibilidad de manejar libremente los conocimientos que poseen, aclaren dudas y adquieran nuevos conocimientos acerca del tema en cuestión.

Actividad Práctica: Debe efectuarse con un alto nivel científico, técnico y práctico. En ella es donde más se desarrolla el proceso de formación profesional.

Debate: Para fomentar el intercambio, se pone a prueba la capacidad de quien lo dirige para sembrar ideas, se expresa creatividad, se puede realizar en varias formas, en grupos de diferentes tamaños, pero nunca con más de 30 a 35 personas.

Talleres: Para promover la discusión y el análisis colectivo sobre determinadas temáticas. Mediante el taller se pueden confeccionar materiales, analizar contenidos, hacer demostraciones de cómo proceder ante una problemática dada, intercambios de experiencias.

### **Medios de Enseñanza.**

Los medios de enseñanza-aprendizaje tradicionales: la pizarra, las láminas y los materiales docentes y los medios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC): video, computadora, Internet, y otros medios.

### **3.2. Programa de Formación por competencias para la gestión de PIDCT.**

Dirigido a DCS de la Ucf y Centros de ES de la Provincia.

1. - TITULO: La Formación por Competencias para la gestión de PIDCT.

2. - CES: VRI y DRI.

3. - COORDINADORES: Dr. Alejandro Socorro Castro

Dr. Mario Álvarez Guerra Plasencia

MSc. Lourdes Pomares Castellón.

Lic. Dayni D. Díaz Mederos

4. - DURACIÓN: 12 meses

5.- FECHA INICIO: Septiembre 2010

5.- MODALIDAD: SEMIPRESENCIAL

6.-Cantidad de horas: 1008

7.-Cantidad de Créditos: 21

8.- Autora Principal: Lic. Dayni D. Díaz Mederos.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

## **FUNDAMENTACIÓN**

El programa tiene como eje integrador la investigación, donde todos los temas tributan a la elaboración de un proyecto de internacionalización del desarrollo científico-técnico como vía de culminación de estudios del programa.

Del estudio documental, se puede constatar que existen diversas formas de concebir la enseñanza, originándose algunos criterios orientadores comunes, de los cuales han sido seleccionados aquellos que se adecuan a las condiciones del programa:

- a) Integración docencia-investigación.
- b) Cursos, Seminarios talleres y módulos como unidades autosuficientes.
- c) Integración de la teoría con la práctica.
- d) Carácter interdisciplinario de la enseñanza.
- e) Papel activo de profesores y educandos.

Como otro elemento importante, se concibe el módulo como una unidad de enseñanza-aprendizaje que tiene cierta autonomía, es una unidad completa en sí misma que se estructura sobre la base de la interdisciplinariedad, donde se integran los temas para contribuir a la formación de las competencias genéricas y las específicas.

La concepción interdisciplinaria está centrada en el principio de la derivación e integración de los contenidos internos de cada módulo, curso o seminario y tiene como hilo conductor aquellos que tributan a la gestión eficaz y eficiente de PIDCT del Docente de Categoría Superior que declara el programa, se apoya mediante un sistema de evaluación cualitativo, sistémico y de forma integradora, en el cual el producto final se concreta en: elaboración de proyectos, elaboración de artículos con reflexiones propias, evaluación de diseños y metodologías de proyectos, entre otros.

A través del desarrollo de proyectos, los DCS participantes en el programa, en su área del saber específica, consolidan su proceso de formación, actualización y perfeccionamiento, pues desde una dimensión reflexiva, introducen las herramientas que proporciona el programa, realizan búsquedas de fuentes de financiamiento, analizan situaciones cotidianas de la gestión de PIDCT en su propia área del saber, lo cual contribuye a darle un sentido práctico al programa y a limar las imperfecciones, que aún queden en su formación.

En atención a las demandas educativas de la sociedad cubana actual, a través de la línea de investigación que promueve el programa, permite: sistematizar, evaluar y difundir experiencias innovadoras de los docentes en la gestión en toda su dimensión. Además, contribuye a la

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

generación, aplicación y transferencia del conocimiento. En este ámbito, los saberes teóricos, éticos y la investigación, se integran como un todo en el mejoramiento del desempeño docente de los profesionales vinculados a este programa. En esta dirección, la reflexión y la acción forman parte de un mismo proceso, en el cual la recuperación de la propia experiencia y el compromiso de los actores involucrados, constituyen elementos significativos para la modificación de la práctica de la gestión universitaria.

El programa tiene como misión la formación por competencias del Docente de Categoría Superior con una sólida preparación-académica y científica, en función de promover el desarrollo de habilidades de investigación, y cambios en su modo de actuación para la gestión de proyectos, demostrando un eficiente desempeño disciplinar donde se conjugan de manera consciente la crítica reflexiva que le permita asumir liderazgo y profesionalismo en los equipos inter, intra y multidisciplinares. Ello posibilita analizar e interpretar el fenómeno de la internacionalización en el contexto laboral de la organización.

**El Docente de Categoría Superior asume una actitud de:**

- Superación personal y profesional permanente.
- Respeto a los derechos humanos y al medio ambiente.
- Compromiso con la profesión y la sociedad.
- Iniciativa, constancia y perseverancia en el desempeño profesional.
- Crítica y reflexión creativa desde una perspectiva personal y profesional.

**El Docente de Categoría Superior para la gestión de PIDCT posee los valores de:**

- Responsabilidad en su desempeño profesional.
- Honestidad en el uso de sus conocimientos en la práctica profesional.
- Sensibilidad personal para asumir su papel profesional.
- Honradez en su actuación personal y profesional.
- Elevada autoestima personal y profesional.
- Creatividad.
- Respeto a la diversidad cultural.

En el proceso de formación autodirigido, la autopreparación constituye el núcleo, apoyado por el material elaborado en soporte digital y el intercambio con los profesores que actúan como facilitadores, lo que conlleva un cambio paradigmático porque, sustancialmente, cambia el modelo de actuación investigativa tradicional.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

El análisis de los referentes teóricos de la modalidad semipresencial, en la cual se inscribe el programa, ha permitido establecer rasgos que lo diferencian de otros similares en la Universidad. Estos rasgos se definen como situaciones didácticas que se relacionan a continuación:

- Papel activo del educando.
- Motivación por el desarrollo científico técnico.
- Flexibilidad y dinamismo.
- Profesor facilitador.
- Uso de conocimientos y habilidades adquiridas con anterioridad.
- Utilización de recursos tecnológicos.
- Comunicación bidireccional.
- Estrecha coordinación en tiempo y espacio.
- Evaluación formativa.

La definición de rasgos o situaciones didácticas se determina a partir de los ejes centrales en el diseño del programa, entre los que se establece una relación dialéctica en la concepción formal y procesual. Desde esta perspectiva, se consideran dos ejes: la flexibilidad y la autopreparación del DCS.

La flexibilidad del programa se basa en el principio de que la formación debe centrarse en el aprendizaje de formas y métodos de pensamiento e investigación, bajo un enfoque holístico que rescate y ponga en práctica la formación integral y autónoma del Docente de Categoría Superior, contando para ello con la participación directa y activa de éste en el diseño de los procesos formativos o educativos que ello implica, promoviendo el desarrollo humano, la formación integral, el ejercicio investigativo, la construcción de conocimiento, la construcción socio-cultural y el trabajo interdisciplinario como formas didácticas idóneas.

El programa se ha organizado en 4 acciones formativas, denominadas de la siguiente manera:

Para desarrollar las 3 competencias genéricas identificadas se planificaron 3 acciones:

**Acción no 1:** Seminario Taller: La comunicación como fundamento de la actividad científica en las Instituciones de Educación Superior.

**Acción no 2:** Curso “Elementos de la gestión del proceso de investigación”.

**Acción No 3.** Curso: “Gestión de proyectos CTS –Universidad”.

Para formar y desarrollar las 3 competencias específicas identificadas se planificó una acción formativa que se desarrollará a través de un diplomado:

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Acción No 4:** Diplomado especializado de Gestión de PIDCT. Trabajo con redes internacionales y escenarios interculturales.

Las 3 primeros están dirigidos a la formación genérica y la restante a la formación especializada.

Los DCS participan en una sesión presencial al mes, concebida como el espacio para la reflexión, el análisis, la orientación del trabajo independiente y la evaluación.

El trabajo independiente tiene su expresión formal fundamentalmente en la autopreparación de los educandos, en la cual se pone de manifiesto la relación dialéctica entre la dirección y la independencia.

Durante los encuentros, el profesor debe garantizar la presentación de aspectos esenciales del contenido y de mayor nivel de complejidad, enfatizando en el poder de síntesis y aplicación de los mismos, promoviendo la participación en equipos y en el grupo-clase; por lo que se recomienda aplicar durante el desarrollo de las sesiones métodos de la enseñanza problémica, técnicas de aprendizaje cooperativo, método de proyectos y otras estrategias metodológicas de desarrollo socio-individualizante (grupo-sujeto).

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS DEL PROGRAMA POR HORAS Y CRÉDITOS**

<p><b>Acción 1.</b> Seminario Taller: La comunicación como fundamento de la actividad científica en las IES.</p> <p style="text-align: center;"><b>Temas</b></p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p>				
	<p>Desarrollar la competencia comunicativa, a través de habilidades prácticas y teóricas del proceso de comunicación que contribuyan a la socialización de resultados científico-técnicos de los DCS.</p>				
	<p><b>Horas presenciales</b></p>	<p><b>Horas de trabajo independiente</b></p>	<p><b>Total de horas</b></p>	<p><b>Total de Créditos</b></p>	<p><b>Observ.</b></p>
<p>La investigación y la publicación de los resultados. Redacción literaria y redacción científica. Particularidades de la redacción científica. El estilo de redacción. Las partes de un artículo científico y las peculiaridades de cada una de ellas: título, definición de palabras clave, subtítulos, el resumen, la introducción, el desarrollo, los gráficos, las tablas, las referencias bibliográficas. La publicación de los resultados. La elección de la revista. La indización y el factor de impacto. Las bases de datos de revistas</p>	3	13	16		1 sesión

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

indizadas.					
Tipos de conversaciones de liderazgo. El líder como promotor de conversaciones. Principios de la negociación efectiva. Resolución de conflictos.	3	13	16		1 sesión
Escucha efectiva y empática. Aprender a escuchar. Barreras que impiden o limitan la comunicación. Técnicas para superarlas y lograr una comunicación efectiva. La creación de confianza como garantía de éxito.	3	13	16		1 sesión
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>48h</b>	<b>1</b>	
<b>EVALUACIÓN FINAL DEL SEMINARIO</b>	Se evaluará a través de actividades prácticas y una evaluación final consistente en la presentación de un artículo científico, una ponencia para un evento o un poster para una presentación. Una parte del grupo actuará como ponente, la otra como panel.				

<b>Acción 2.</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>				
Curso: Elementos de la gestión del proceso de investigación.	Desarrollar las capacidades para indagar, innovar y gestionar la información y el conocimiento				
<b>Temas</b>	<b>Horas presenciales</b>	<b>Horas de trabajo independiente</b>	<b>Total de horas</b>	<b>Total de Créditos</b>	<b>Observ</b>

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

La idea de la investigación. Las fuentes de información en una investigación. El problema científico y la situación problémica. Los objetivos o preguntas y las tareas de investigación. La justificación de la investigación. Los marcos teórico y referencial de la investigación. Tipo de investigación y paradigma investigativo.	9	39	48	1	5 sesiones de 4 h
Herramientas para la investigación cualitativa. Herramientas para la investigación cuantitativa. La hipótesis o idea a defender. Muestreo y recolección de datos. Procesamiento de los resultados. Análisis de los resultados. La novedad científica y los aportes prácticos y teóricos. La presentación de los resultados.	9	39	48	1	5 sesiones de 4 h
Infotecnología e Información de Frontera. Métodos Modernos de Búsqueda y Revisión	9	39	48	1	5 sesiones de 4 h

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

bibliográficas. El Web Visible e Invisible. Herramientas Generales. Herramientas Especializadas. Los productos del ISI. La elaboración de Perfiles Especializados de Búsquedas. Los procesadores bibliográficos. Construcción de Bibliotecas Personales de Trabajo y su empleo en la producción intelectual. Inserción de citas y construcción de bibliografías.					
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>117</b>	<b>144</b>	<b>3</b>	<b>15 sesiones de 4h</b>
<b>Evaluación Final Del Curso</b>	Se realizará a través de seminarios y una evaluación final consistente en la elaboración de una propuesta de diseño de un sistema de gestión de la información para una disciplina.				

<b>Acción 3.</b> Curso: Gestión de proyectos CTS – Universidad.	<b>OBJETIVO GENERAL.</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los elementos teóricos fundamentales que permiten la reflexión crítica sobre las relaciones de la tecnología, la ciencia y la educación universitaria para una eficiente gestión de proyectos.</li> </ul>				
<b>Temas</b>	<b>Horas</b>	<b>Horas de</b>	<b>Total de</b>	<b>Total de</b>	<b>Observ</b>

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

	<b>presenciales</b>	<b>trabajo independiente</b>	<b>horas</b>	<b>Créditos</b>	
Los sistemas científico-tecnológicos y las tendencias de su desarrollo	10	38	48	1	2 sesiones de 5 horas
Ciencia y tecnología en la investigación universitaria. La gestión de sus proyectos.	10	38	48	1	2 sesiones de 5 horas
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>76</b>	<b>96</b>	<b>2</b>	
<b>Evaluación Final Del Curso</b>	Los DCS deberán entregar un proyecto de investigación de su área del saber.				

<b>Acción 4</b>		<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
Diplomado de Gestión de PIDCT.	de	Lograr que los DCS se apropien de las herramientas y conocimientos para contribuir al desarrollo de sus competencias específicas para una gestión efectiva de PIDCT en la UCf.			
<b>Temas</b>	<b>Horas presenciales</b>	<b>Horas de trabajo independiente</b>	<b>Total de horas</b>	<b>Total de Créditos</b>	<b>Observ</b>
I. Internacionalización en las IES. Retos y oportunidades	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
II. Trabajo en redes	20h	28	48	1	2 sesiones

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Internacionales.					de 8h y una sesión de 4h
III. Instrumentos de la Cooperación internacional para el desarrollo	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
IV. Modalidades de la Cooperación Internacional.	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
V. La Cooperación para el desarrollo en Cuba	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
VI. Estrategias y cooperación birregional interuniversitaria.	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
VII. Evolución del Pensamiento del Desarrollo y la Colaboración Internacional	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
VIII. La Colaboración Norte SUR y Sur-SUR	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
IX. Taller gestión de Proyectos Internacionales	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una sesión de 4h
X. Tratamiento a la diversidad e	20h	28	48	1	2 sesiones de 8h y una

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

intercambio intercultural universitario.					sesión de 4h
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>	<b>528</b>	<b>720</b>	<b>15</b>	
<b>Evaluación Final Del Diplomado</b>	Defensa de un PIDCT elaborado para presentar a una agencia financiadora internacional por parte de los DCS. (5 créditos)				

El módulo contiene la evaluación como actividad científico-profesional y dispone de cinco meses para el desarrollo del proyecto final y su defensa.

### **HORAS Y CREDITOS TOTALES DEL PROGRAMA**

<b>Horas Lectivas</b>	<b>Horas T.Independ</b>	<b>Total de Horas</b>	<b>Total de Créditos</b>
<b>248</b>	<b>760</b>	<b>1008</b>	<b>21</b>

### **Consideraciones generales en torno a la flexibilidad del programa.**

- La asistencia de los DCS a las sesiones es voluntaria. Estos seleccionan el número de sesiones y horas a participar.
- Los DCS podrán presentar examen de suficiencia en la acción que desee.
- Los DCS pueden adelantar acciones dentro del módulo y presentar la evaluación final correspondiente.
- Los DCS pueden concluir los módulos en dependencia de su ritmo de aprendizaje.

Bibliografía de las acciones. (Ver Documentos del 5 al 8 del Anexo 3)\_

### **Sistema de evaluación**

En el programa se puede apreciar la forma de evaluación que contempla cada módulo. Esta tiene un carácter sistemático e integrador. Cada módulo con su evaluación tributa al objetivo general del programa que se materializa en la elaboración de un PIDCT como resultado científico del estudio.

La evaluación final exige del DCS la demostración de las habilidades investigativas requeridas, rigor teórico y metodológico y adecuado conocimiento del estado del arte nacional e internacional del tema abordado lo cual se resume en una memoria escrita, que se concreta en un PIDCT.

La Dirección de Relaciones Internacionales de la UCF pertenece a Red Latinoamericana y Caribeña de Redes de Relaciones Internacionales de Instituciones de Educación Superior (RELARIES). Como parte del trabajo realizado en esta se ha conciliado con los directivos de la red en países como Argentina, México, y otros para que participen como profesores del diplomado especializado. Al

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

final se seleccionaran 3 DCS que hayan presentado PIDCT con mayor pertinencia, para participar en un proyecto de movilidad académica que se aprobó con fondos de la red, el cual consiste en incluir 3 Docentes exitosos en el desarrollo internacional de su área del saber por cada CES de Cuba con el objetivo de socializar las experiencias en este tipo de proyectos en el entorno internacional. (El país donde se realizará el programa está por definirse).

### **3.3 Conclusiones parciales del capítulo III.**

- La presente investigación permitió la identificación de las competencias del Docente de Categoría Superior para la gestión de PIDCT de la UCf expuestas en el mapa funcional.
- La evaluación de las competencias identificadas y del Programa de formación a partir del criterio de los expertos, permitió evidenciar la factibilidad y pertinencia de la propuesta para satisfacer las necesidades de formación del Docentes de Categoría Superior de la UCf.
- Los criterios emitidos permitieron enriquecer el programa de formación incluyendo aspectos y variando la forma de actuación en otros.
- Las orientaciones metodológicas, ofrecidas a lo largo del capítulo, contribuyen al desarrollo exitoso del programa.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **Conclusiones.**

Luego de haber culminado las etapas de la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- El análisis realizado del desarrollo histórico de la formación por competencias para la gestión de PIDCT de las universidades, demuestra que no se le da la prioridad que estas instituciones requieren para su desarrollo internacional frente a los retos y oportunidades que este contexto ofrece.
- Los Docentes con Categoría Superior que tienen la tarea de encauzar en las Instituciones de Educación Superior, el desarrollo Científico Técnico requieren de una formación continua basada en el saber, saber actuar, saber ser, saber estar, querer actuar y poder actuar (competencia)
- En la UCf, el diagnóstico realizado permitió identificar la existencia de un desarrollo científico técnico adecuado y debilidades en la estructura y estrategia institucionales, para una eficiente gestión de los PIDCT.
- El programa elaborado está basado en la identificación y formación de las competencias del Docentes de Categoría Superior para la gestión de PIDCT contextualizado a la Universidad de Cienfuegos.
- La propuesta fue validada por grupo de expertos, destacándose como: relevante, pertinente, adecuada y coherente.
- El proceso investigativo ha permitido constatar que el programa de formación por competencias de los Docentes de Categoría Superior para la gestión de PIDCT de la UCf, da respuesta al problema científico planteado.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **Recomendaciones**

- Incorporar la clasificación de PIDCT contenido en la tesis, a efectos del manejo del personal de la oficina de Proyectos Internacionales de la DRI del MES y de la UCf.
- Implementar y dar seguimiento a la propuesta de programa para su perfeccionamiento.
- Complementar esta investigación con estudios sobre la evaluación del desempeño de los Docentes con Categoría Superior de la UCf en la gestión de PIDCT.
- Proponer se valore la implementación de los cursos de formación sobre Internacionalización de la Educación Superior en los programas de maestría y doctorado de la UCf, donde sea pertinente.
- Los Docentes de Categoría Superior participantes en el programa con dificultades en el dominio de idiomas extranjeros, deben incorporarse al diplomado de inglés de la UCf o al curso de francés que se ofertará en septiembre del 2010.
- Poner a disposición de las autoridades de las Instituciones de Educación Superior del MES los aportes del presente trabajo.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **Referencias Bibliográficas.**

- Abdala, E. (2004). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. Montevideo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Retrieved from [http://www.ilo.org/public/spanish/-region/ampro/cinterfor/publ/man\\_eva/pdf/man-eva.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/-region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/pdf/man-eva.pdf).
- Acosta Hidalgo, Yamila. (2006). *Modelo de Gestión para la Formación y Desarrollo de los profesores a tiempo parcial docentes de la Universalización en la Universidad de Cienfuegos*. Cienfuegos.
- Ainscow, M y otros. (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes*. Madrid: Narcea.
- Alberto Dao, E. Y otros. (n.d.). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Epsilon Libros.
- ALBORNOZ, M, M. E. ESTÉBANEZ y C. ALFARAZ. (2005). Alcances y limitaciones de la noción de impacto social de la ciencia y la tecnología”, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*. 4, 2, 73-95.
- ALBORNOZ, M. y M. E. ESTÉBANEZ. (1998). *What do we mean by networking? Selected Latin American experiences in cooperation*. Naciones Unidas.
- Algunas Experiencias de Formación y Certificación Basada en Competencias en América Latina. (2000, July 5). Retrieved from <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/index.htm>.
- Alpízar Fernández, Raúl; Baute Álvarez, L.; Dominguez Domínguez, M. (2002). La evaluación del desempeño del personal docente de la UCF y su papel en el perfeccionamiento de la Educación Superior. Memorias de CD. III Convención Internacional de Educación Superior.
- Álvarez de Zayas, C. (2002). *La escuela en la vida*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Álvarez Domínguez, Pablo. (n.d.). Situación de la orientación universitaria actual: una historia pendiente que merece una valoración crítica. *Revista digital Investigación y educación*, (22), 3.
- Álvarez Pérez, M. (2005). *La interdisciplinariedad en la enseñanza – aprendizaje de las Ciencias. En Acercamientos a la interdisciplinariedad en la enseñanza – aprendizaje de las ciencias*.
- Álvarez, Adrián. (2004). Educación y trabajo: una alianza necesaria. Buenos Aires. Retrieved from <http://www.buenosaires.esc.edu.ar/educacion/redess/index.asp>.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Amargós, O. (1999). *Los sistemas de formación profesional de los países centroamericanos y del Caribe: revista comparada de su estado de situación. III Seminario Organización y Gestión de proyectos de reforma de Formación Profesional basada en competencias.* Santo Domingo, República Dominicana.
- Ameneiros, J; Oten, L; Trujillo, M. (2010). *Interculturalidad a través de la ejecución de un proyecto cubano canadiense. Ponencia presentada en Taller de Internacionalización de la ES.* Ciudad de La Habana.
- American Federation of Teachers. Standards for teachers competences in Education Assessment of Students. (2003, June 17). . Retrieved from <http://www.unl.edu/buros/indexbimm.html>.
- Añorga, Julia. (2000). *Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad.* La Habana: ISP EJV.
- ARGENTI, G. y J. WALTER. (2004). *El desafío de valorizar las redes de conocimiento: tramas exportadoras, cooperación e innovación en el sector citrícola rioplatense.* Francia.
- Argudelo, S. (2002). Alianza entre formación y competencia. CINTERFOR. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.
- Arocha del Otero, Marisley. (2001). *Propuesta de modelo para la gestión sistémica y estratégica de la formación del personal docente de la UCF. Tesis doctoral. Universidad de Cienfuegos.*
- ÁVALOS, I. y R. RENGIFO. (2003). *From sector to networks: the Venezuelan CONICIT research agendas", Technology and Society.*
- Balance Anual del Trabajo UCf. (2009). .
- Balance Ciencia y Técnica UCf. (2009). .
- Barbier, Jean Marie. (2000). *Desarrollo histórico de la formación.*
- Barrios, Edgar. (2006). Gestión de las competencias. CINTERFOR/OIT. ANECA Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Retrieved from [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).
- Baute, L, Domínguez, M. (2003). Papel del sistema de gestión de los recursos humanos de la universidad de Cienfuegos en el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Retrieved from [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu).
- Bernaza G. (2001). El Proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de postgrado.
- BERRY, J. H. (1995). *Project Management versus Institutional Management", en Cooperation for Capacity Building: Improving the Effectiveness of University Linkages Projects.* Canadá: ACIDI.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Blas J. Juanes Giraud. (2008). *Competencias específicas de la carrera de Cultura Física de la facultad de Cultura Física, de Cienfuegos.*
- Bogoya Maldonado, D. (1999). *Proyecto sobre evaluación de competencias.* Colombia.
- Bolívar, C. (2002). Más allá de la formación: El desarrollo de competencias.
- Boterf, G. (2000). *Enfoques de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos.* Santiago, Chile.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager.* Nueva York.
- Bravo, L. (2004). *Diccionario Latinoamericano de Educación.* Caracas: Universidad Central de Venezuela y Fundación Ayacucho.
- Breve reseña histórica. (2003). . Retrieved from [www.mes.edu.cu](http://www.mes.edu.cu).
- Briales, H. (2001). La selección por competencia: el test de Monster. Retrieved from [www.monster.es](http://www.monster.es).
- Briascos, I. (2001, June 28). Los sistemas por competencias en el marco de las transformaciones y reformas de la Educación Técnica y Profesional. Retrieved from <http://www.oei.es/edytrabajo>.
- BUARQUE, C. (2002). *Reflexiones sobre la universidad actual, Maracaibo.* Zulia.
- Bunk, G. P. (n.d.). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, en Cedefop, Revista de Formación Profesional, (1).
- Cañedo, Carlos. (2009). *El modelo Pedagógico de Formación por Competencias.* Universidad de Cienfuegos.
- Carlos Alberto Vigil Taquechel, Carlos Alberto Vigil Taquechel, (2001). Algunas ideas claves para la Gestión de Proyectos Internacionales de las Universidades Cubanas.
- CASALET, M. (2000). *Redes empresariales y la construcción del entorno: nuevas instituciones.* México.
- CASAS, R. (2001). *La formación de redes de conocimiento.* México: La formación de redes de conocimiento.
- CASTALDI C., M. CIMOLI, N. CORREA y G. DOSI. (2004). *Technological Learning, Policy Regimes and Growth in a Globalized Economy: General Patterns and the Latin American Experience, LEM, Working Papers.* Italia.
- Castellanos Noda, Ana Victoria. (n.d.). *El enfoque histórico-cultural: Sus implicaciones para el aprendizaje grupal.*

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Castellanos, B. y otros. (2003). *La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación*. La Habana.
- Castro Ruz, Fidel. (2005a). Discurso del 17 de noviembre, en el Aula Magna de la Universidad de La Habana. Retrieved from <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/>.
- Castro Ruz, Fidel. (2005b). Discurso en Acto nacional de la Segunda Graduación de instructores de Arte. Ciudad Deportiva.
- Castro Ruz, Fidel. (2002). Un mundo mejor es posible. Retrieved from <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2002/esp/f210302e.html>.
- Catalano, A. S. Avolio y M. Sladogna. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires.
- Cejas E. (2005). *La formación por competencias laborales: proyecto de diseño curricular para el técnico en farmacia industrial. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*.
- Cejas E; Castaño, R. (2004). Modelo cubano para la formación de competencias laborales para el técnico en farmacia industrial: una primera aproximación. Retrieved from [www.monografias.com/trabajos14/modelo-cuban/modelo-cubano.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/modelo-cuban/modelo-cubano.shtml).
- Cejas, E., M. Feijoo, C. Viltres. (2005). La formación por competencias laborales en su concepción de la educación ambiental. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos21/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>.
- Centre for educational research and innovation Education Policy Analysis 2001. (2002). Retrieved from <http://www.ceri.uk/>.
- Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. Modelos alternativos de formación. CEDEFOP*. (2002). Bélgica.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. La educación para el trabajo: un nuevo paradigma. (2003, September 17). . Retrieved from [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/silv/edu\\_trab/i.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/silv/edu_trab/i.htm).
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. Seminario Internacional sobre Currículo universitario basado en competencias. (2005, Enero). .
- Cepeda Dovala, JM. (2004). *Metodología basada en competencias*. México: Tópicos Culturales.
- Cerezal Mezquita, J. y otros. (2004). *¿Cómo investigar en Pedagogía?* C. de la Habana: ¿Cómo

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

investigar en Pedagogía?

Certificación de competencias profesionales en el ámbito laboral. (2005). . Retrieved from <http://www.cibersociedad.net/public>.

Clasificaciones de ocupaciones, competencias y formación profesional: ¿paralelismo o convergencia? (2003). . CINTERFOR/OIT.

Cleland, D. y King, W. (1990). Manual para la Administración de Proyectos. CECSA.

Coaching Association of Canada. (2000). CBET. Retrieved from [http://www.coach.ca/cbet/comp\\_e.htm](http://www.coach.ca/cbet/comp_e.htm).

Colectivo de Autores. (2007). Manual de Indicadores de Internacionalización de Ciencia y Técnica.

Colectivo de Autores. (1985). *Movement for Social Competences*.

Colectivo de autores. (2005). *Metodología de la investigación educacional desafíos y polémicas*. La Habana: Pueblo y Educación.

Cómo evaluar la calidad de las instituciones de formación de recursos humanos. (2005). Retrieved from <http://www.dirto.es/qfomet/spain/index5.htm>.

Competencia laboral y la capacitación en la empresa. Revista Integración. (2003). 2, 28-31.

*Competencias de egresados universitarios*. (2004). . Santiago de Chile: CINDA.

Competency FAQ'S. United States of America. (2005). Retrieved from [http://www.schoonover.com-/competency\\_fqas.htm](http://www.schoonover.com-/competency_fqas.htm).

Competency-Based Education: What, Why, and How? Association Educator. (2003). ASAE. Retrieved from <http://www.asaenet.org/copyright/0,1937,,00.html>.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER. (2001). Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Course Syllabus. Department of Curriculum, Teaching and Learning, University of Manitoba. (2005). Retrieved from [http://www.umanitoba.ca/centres/ukrainian\\_canadian/-hlynks/courses/132756/syllabus.htm](http://www.umanitoba.ca/centres/ukrainian_canadian/-hlynks/courses/132756/syllabus.htm).

Crosby, M. (2004). *International Projects with Latin America*. Prague: Czech Republic.

Cuesta Santos, Armando. (2001). *Gestión de Competencias*. Ciudad de la Habana: Academia.

Cuesta, A. (2002). *Gestión de Competencias*. Ciudad de la Habana: Academia.

Chirino, M. (2002). *Perfeccionamiento de la formación inicial investigativa de los profesionales de la educación. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas*. Ciudad de la Habana.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Chris London & Henry Herrera. (2007). *Breve Introducción a la Administración de Proyectos.*

Canada y Universidad de Cienfuegos, Cuba: New Brunswick Community College.

D Angelo Hernández, Ovidio S. (2004). *Sociedad y Educación para el Desarrollo Humano.* La Habana: Pueblo y Educación.

D`Angelo, O. (2005). *Formación por competencias, complejidad y desafío de la educación histórico-cultural, humanista y crítica.* La Habana.

*Declaración de la conferencia regional de la educación superior en América latina y el Caribe.*

(2008). . CRES.

Del Sol Liriano, E. (2006). *Preparación de las educadoras tutoras para educar en la diversidad en el Consejo Popular de Pueblo Griffó.* ISP. Conrado Benítez García.

*Delivering Skills for All. Second Report of the National Skills Task Force.* (1985).

Díaz González, T. (2005). Educación y formación permanente en la sociedad del conocimiento.

Retrieved from [http://www.cibersociedad.net/public/-documents/34\\_qa3p.doc](http://www.cibersociedad.net/public/-documents/34_qa3p.doc).

Díaz Marrero, Zucel. (2005). *Propuesta de Indicadores para medir el impacto de la Gestión de los Recursos Humanos en el desempeño del profesor de las Sedes Universitarias Municipales.* Cienfuegos.

Díaz, Baute, Alvarez-Guerra, Quintero. (2010). *Perfil de competencias de los profesores universitarios para la gestión de proyectos internacionales en la UCf.* Ciudad de La Habana.

Diego, P. y Marimon, F. (1998). Situación actual y tendencia de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. *Revista Capital Humano*, (108), 30-34.

*Dirección de Educación Técnica y Profesional.* (2000). Ciudad de La Habana.

*Diseño de Programas Formativos.* (2000a). Gestión.

*Diseño de Programas Formativos.* (2000b). España: Gestión.

Dr. Ricardo Fundora Piñeyro Dr. Huberto Rodríguez Coppola. (2009). *Manual del ciclo de proyectos de cooperación internacional.* Cuba.

Dra. Cecilia Polaino de los Santos. (2006). *Introducción a la Gestión de Proyectos.* ISPJAE - CETDIR.

Ducci, María Angélica. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.*

*En: Formación basada en competencia laboral.* Cinterfor/OIT.

Educación basada en Competencias EBC. (2003). Retrieved from

<http://usuarios.advance.com.ar/pettyf/ebc.htm>.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

*El mercado laboral de los titulados universitarios.* (1996). Fondo Social Europeo.

Enebral, J. (2005). Competencias para ser competente. Retrieved from <http://www.abcformacion.com/contenidos/direccion-management-0078.htm>.

Ericsson Education. (2003). Competence Development Winning the battle for key competence Home Produce Servicii Tehnologii Suport. Retrieved from <http://www.ericsson.com/education/index.php>.

Estévez Nenniger, Ety Haydee y otros. (2003). La práctica curricular de un modelo basado en competencias laborales para la educación de adultos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol 5(1). Retrieved from <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no1/contents-estevez.html>.

Estrategia Maestra de Internacionalización. (2007, Febrero).

Estrategia Maestra de Internacionalización. (2010, Febrero).

Estructura organizacional de la UCf. (2010).

*Estudio sobre tendencias de la educación superior.* (2000). . Ciudad de la Habana: CEPES.

*Evaluación de la calidad y acreditación de la Enseñanza Superior.* (1995). UNESCO/CRESAL.

Fernández González, A. y otros. (2003). De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. *Revista Varona*. 36-37, 22-25.

Fernández Muñoz, R. (2003). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. El perfil del profesorado del siglo XXI. OGE. Retrieved from <http://www.oge.net-pdf.asp?idArt6933>.

Fernández, J. (2005, June 10). Matriz de competencias del docente de educación básica. *Revista Iberoamericana de Educación*. 36/2. Retrieved from <http://www.campus-oei.org/revista/investigacion/939Fernandez>.

Fernández, M. (2004). *Gestión del área de diseño curricular en la universidad de Morón. Normativa Universitaria y evaluación curricular.* La Habana.

Filmus, D. (1996). *Demandas populares por educación.* Buenos Aires: AIQUE.

Filmus, D. (1997). *El papel de la educación frente a los desafíos de las transformaciones científico-tecnológicas.* Buenos Aires.

Fletcher, S. (2000). *Diseño de Capacitación basada en competencias laborales.* México D. F.

Forero, B. (2003, Octubre). Desarrollo del talento humano para administrar la innovación. 3er Congreso Colombiano de capacitación y talento humano. Retrieved from <http://www.grafologia10.com/bogota.pdf>.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Forgas J. (2003). *Diseño Curricular Por Competencias: Una Alternativa Para La Formación De Un Técnico Competente*. La Habana.

*Formación permanente de profesores: Retos del siglo XXI. Curso Pedagogía 2001*. (2001). . Ciudad de La Habana.

Formación por Competencias Laborales empieza a ser realidad. (2003). SENA. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy>.

Formación y desarrollo de competencias. (2005). Retrieved from [http://www.globalteam.com.ve/-docs/Formaci%3n\\_%20y\\_desarrollo\\_de\\_competencias.pdf](http://www.globalteam.com.ve/-docs/Formaci%3n_%20y_desarrollo_de_competencias.pdf).

*Formación y Formación continua por la vía de competencias profesionales en la Escuela Politécnica Cubana*. (2001). Ciudad de La Habana.

Friedman Ben-David, M. (n.d.). The role of assessment in expanding professional horizons, Medical Teacher. Retrieved from [www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/word-files/2003-doc/No33-LETICIA-ARACELI-RIEEE](http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/word-files/2003-doc/No33-LETICIA-ARACELI-RIEEE).

Future learning inc. Competency based learning strategies that get results. (2002). Retrieved from <http://www.futurelearning.com/index%202002.htm>.

Gacel, J. (2005). *La internacionalización: estrategia de desarrollo de las instituciones de educación superior*.

Gacel-Ávila, J. (2006). *La dimensión internacional de las universidades: Contexto, Procesos, Estrategias*.

García Batista, Gilberto. (2004). *Temas de introducción a la Formación Pedagógica*. La Habana.: Pueblo y Educación.

Gerster R. (n.d.). Informe final. Vincular el mundo del trabajo con la formación profesional y el saber: Aprender para la supervivencia y el crecimiento económico Conferencia Internacional 10-12 de septiembre de 2001. Retrieved from

[http://www.workandskills.ch/pages/sp/declaration\\_f.htm](http://www.workandskills.ch/pages/sp/declaration_f.htm). Gestión de calidad en la formación. (2005). Retrieved from

<http://www.cinterfor.org.oy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/-concept/index.htm>.

*Gestión de Ciencia e Innovación Tecnológica en las Universidades*. (2006). La Habana: Félix Varela.

Gestión del aprendizaje por competencias y estrategias de vinculación de los institutos de

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- formación. (2005). Retrieved from <http://www.leonardmertens.com>.
- Gonczi, Andrew. (1997). *Enfoques de la educación basada en competencias: La experiencia de Australia (2a parte)*. La Academia.
- Gonczi, Andrew; Athanasou, James. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Limusa.
- González Castro, Vicente. (2007). Comunicación Profesional. Retrieved from <http://www.vicentecastro.cult.cu/vicente/index.htm>.
- González Maura, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*. 1, XXIII, 45 – 53.
- González Rivero, B. (2005, May). La competencia profesional. *Avanzada Pedagógica. Boletín sobre Innovación Educativa con TIC, Centro de Referencia para la Educación de Avanzada*.
- González Rodríguez, T. y A. Cuesta Santos González Rodríguez, T. y A. (2004). *Hacia la elaboración de un perfil de competencias del docente del programa educativo de administración de la universidad veracruzana en búsqueda de su certificación*.
- González, F. (n.d.). Acerca de la Metacognición. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela, 2004. Retrieved from <http://cidipmar.fundacite.org.ve/doc/Paradigma-/doc5.htm>.
- Guallarte, C. (2005). Nuevos hábitos, nuevas oportunidades. Retrieved from <http://www.uab.es/>.
- Guédez, Víctor. (2002). *Las competencias en las organizaciones del siglo XXI*. Venezuela: Epsilon Libros.
- Guiu, E. (2005). Learn in your workplace: An experience in the Faculty of Education and Psychology. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*. 1, 3, 249-254.
- Haro, S. (2004). *Evaluación de competencias profesionales: ¿Criterios o Normas?* Bolivia.
- Harper-Lynch. (1992). *La Gaceta de los negocios*.
- Heredía, Rafael. (1997). Dirección integrada de proyectos-DIP-Project Management. UPM.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación. Tomo I, II*. La Habana.
- Hernández, D. (2002). Políticas de certificación de competencias en América Latina. CINTERFOR # 152. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.
- Hernández, R. (2003). *El perfil del profesorado del siglo XXI. Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI*. Barcelona.
- Hernández, Y. (2004). *La inteligencia y las competencias relacionadas*. Colombia.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Herranz, A. y de la Vega, R. (1999). Las competencias: pasado y presente. *Revista Capital Humano*, (123), 58-66.
- Holland College. (2002). Competency based Education /On the job training. Retrieved from <http://www.hollandc.pe.ca/index.htm>.
- Honoré, B. (1980). *Para una teoría de la formación/ B. Honoré*. Madrid.
- Horrutiniér, Pedro. (2000). El modelo curricular de la Educación Superior Cubana. *Revista Pedagógica Cubana*, 5(3).
- Huerta Amezola, Pérez García y Castellanos Castellanos. (2004). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. Retrieved from <http://educación.jalisco.gob.mx/consultar/educar/13/13Huetar.html>.
- Informe oficina de proyectos internacionales. (2009).
- Informes de balance de la actividad de relaciones internacionales. (1996). . DRI-MES.
- Informes de cumplimiento de Estrategia Maestra de Internacionalización de UCf. (2008, diciembre, 2009).
- Informes de viajes DRI. (2008).
- Informes del Cumplimiento de la Estrategia Maestra de Internacionalización*. (2008). La Habana: DRI.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. Diseño de programas de formación profesional por competencias laborales. (2003). . Retrieved from <http://www.mideplan.go.cr/-pnd-2002-2006/acciones/a81.html#1>.
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional. La validación y certificación de competencias laborales. (2003, May 21). . CINTERFOR. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/-public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas>.
- Integrated. Job and Competency Analysis Systems. (2003). Retrieved from <http://www.claytonwallis.com/cxomf.html#dbxla>.
- Iñigo Bajos. (2000). *La formación de profesionales: una perspectiva desde el mundo del trabajo de la Habana*.
- Irigoín, M. y F. Vargas. (2002). Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. CINTERFOR # 152. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.
- Jones, L. and More, R. (1995). *Appropriating competence: the competence movement, the new right and the culture change project, British Journal of Education and Work*.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

*Jornada: "Cooperación Universitaria Transnacional Educación, Investigación y Gestión Universitaria en una Sociedad Internacionalizada. (2004). . Barcelona.*

Julio César Quintero Rodríguez. (2008, March 13). .

Keenan, Frederick J. y Lionel Vallée. (n.d.). *La gestión de los asuntos internacionales de la universidad.*

Kerka, S. (2003, April 10). Competency-Based Education and Training. ERIC Myths and Realities Clearinghouse. Retrieved from [http://www.eric.com/competency-based\\_education.html](http://www.eric.com/competency-based_education.html).

Kunin, T. (2003). Innovar en la empresa y en la educación Condición necesaria para el desarrollo. Cinterfor # 154. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Kupper, H. y A. van Wulfften. (2004). *Competency-based curriculum development experiences in Agri Chain Management in the Netherlands and in China.* Netherlands.

*La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción.* (1998). . París: UNESCO.

*La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa.* (2004). La Habana.

*La formación por competencias profesionales: una experiencia cubana.* (2001). Ciudad de la Habana: IPLAC.

La formación por competencias: una experiencia para el análisis. (2003). Retrieved from <http://www.cibereduca.com>.

La Metacognición. Red Maestros de Maestros. (2005). . Retrieved from <http://www.cpeip/index-sub2.php?id-contenido>.

La transferibilidad de las nuevas competencias en empresas innovadoras y de alto desempeño: un acercamiento a la empleabilidad: Estudios de caso de la Industria. (2005). Retrieved from <http://www.leonardmertens.com>.

Larsson, A. (2005). A competency-based approach to the transfer curriculum. Minnesota State University, Mankato. Retrieved from <http://www.mntransfer.org/guidesmntcurr/MNTC.pdf>.

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. (2000a). Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. (2000b). CINTERFOR/OIT. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy>.

Las competencias laborales en blanco y negro. (2004). Retrieved from <http://www.sena.edu.co/downloads/comunicaciones/notisenafebrero2004-/index.htm>.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Las Competencias Laborales en Colombia. Dirección Sistema Nacional de Formación Profesional. (2003). Retrieved from <http://www.sena.edu.co/download/dsnfp/pilares.pps>.

*Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo.* (2009). Paris: UNESCO.

Lasida, J. (1998, July 20). Competencias Laborales: Un instrumento para el diálogo y la negociación entre Educación y Trabajo Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/>.

Le savoir, clé de notre avenir le perfectionnement des compétences au Canada. Quebec. (2002). Retrieved from <http://www.strategieinnovation.gc.ca>.

Lenin. V. I. (n.d.). *Obras Completas. Tomo XXXVIII.*

Lichowsky L; Bernuy, Leena; Ayala, Citlali y Madera. (2004). *Las Universidades Latinoamericanas y su papel en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo.* La Habana.

López Fernández R, & Vázquez Cedeño S. (2009). *El análisis de correspondencia.* Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona.

López, J. A. y otros. (2006). *Metodología de la investigación educativa. Desarrollo del proceso investigativo. Parte III. En soporte magnético.* Ciudad de la Habana.

Ludeña, A., N. Añaños y H. (2004). *La formación por competencias laborales.* CAPLAB.

Llivina, M. y otros. (2005). *Una visión alternativa de la competencia para la investigación educativa.* Ciudad de La Habana.

Lluch, Eliana. (1996). *Metodología de la investigación y normalización de competencias.* México: MERCOSUR.

Machado, Antonio. (2004). Gestión Integrada. Retrieved from <http://web.jet.es/amozarrain/>.

Marcelo García, C. (2005). *Evaluación y modelos para la formación continua de los formadores.*

Marina D. Crosby. (2004). *Cómo somos y cómo nos ven” Proyectos Internacionales en y con América Latina.* Buenos Aires.

Mario Albornoz y Claudio Alfaraz. (2006). *REDES DE CONOCIMIENTO” construcción, dinámica y gestión.* Retrieved from <http://www.ricyt.org>.

Mario de Miguel Díaz. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior.*

Márquez, A. (2005). *Aproximación a la excelencia : métodos y competencias.* Ciudad de La Habana:

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

IPLAC.

Martens, L. (1997). *Competencia laboral: Sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo:

CINTERFOR.

Martínez LLantada M. (2005). *Metodología de la investigación educacional desafío polémicas actuales*. La Habana: Pueblo y Educación.

Meister, Jeanne C. (2000a). *Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*.

Meister, Jeanne C. (2000b). *Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*.

Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*.

OEI.

*Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección General de Gestión de formación ocupacional*. (1995). Madrid: INEM.

Miguel, M. (n.d.). Evaluación de la calidad de los centros y los programas de formación para el empleo. En *El reto de la Formación Profesional*, 55(3), 447-460.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No 29/2006. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, en las entidades laborales. (2006).

*Modelo para la formación profesional basada en competencias profesionales*. (2005). . Ciudad de la Habana.

Moore, John. (1999). *Implementation and Renegotiation. Harvard Institute of Economic Research Working Papers*.

MSc. Cain Yañez, Jennifer. (n.d.). La Educación Superior en el Contexto de Organismos Internacionales y la Sociedad del Conocimiento. Retrieved from [www.unidado94.upn.mx](http://www.unidado94.upn.mx).

Murillo, J. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica: revisión internacional del estado del arte*. Bogotá.

Naranjo Rodríguez, Yanet. (2007). *Programa de Formación y Desarrollo de los profesores a tiempo parcial de la carrera de Contabilidad*. Sede Universitaria Municipal Aguada de Pasajeros.

National Council for Vocational Qualifications. (2008). Retrieved from [http://www.uknvp.org.uk/Pages/UK\\_Voc\\_Quals/Regulatory\\_Authorities.asp](http://www.uknvp.org.uk/Pages/UK_Voc_Quals/Regulatory_Authorities.asp).

Normalización de Competencia Laboral. (2003). Retrieved from [http://www.campus\\_oei.es/](http://www.campus_oei.es/).

Núñez N, Palacios P. (2002). La superación docente continua: Algunos criterios para su

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- perfeccionamiento. Revista iberoamericana de Educación. Retrieved from [http://Revista iberoamericana de Educación](http://Revista_iberamericana_de_Educacion).
- Olmedo, E y Fernández, M. (2004). *Desarrollo de competencias a través de un programa basado en tareas vinculadas a las demandas por la profesión de Ingeniería en Mecanización Agropecuaria*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). CINTERFOR. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy/public>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). . Retrieved from [http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm). [http://www.oei.es/etp/certificacion\\_competencias\\_profesionales\\_glosario.pdf](http://www.oei.es/etp/certificacion_competencias_profesionales_glosario.pdf).
- Páez, C. (2002, July 22). Las nuevas competencias del especialista en formación. Revista INTERFORUM. Retrieved from <http://www.revistainterforum.com/español/archivos/ArchivesArticles.htm>.
- Parra Vigo, I. B. (2002). *Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas*. Ciudad de La Habana.
- Perera Cumerma, F. (2005). *La formación interdisciplinaria de los profesores: Una necesidad del proceso de enseñanza – aprendizaje de las Ciencias. En Acercamientos a la interdisciplinariedad en la enseñanza – aprendizaje de las ciencias*.
- Pérez Rodríguez, Gastón. (2002). *Metodología de la investigación educativa*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Pérez, R. (2006). *Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en construcción civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo*. Instituto superior pedagógico “enrique José Varona.
- Perrenoud, Philippe. (2003). *Construir competencias desde la escuela*. J. C. Sánchez.
- Pissinati, T. (2002). *El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina*. Ciudad de la Habana.
- PMI Standards Committee. (2000). *A guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, USA*.
- Popa Frómata, I. (2001). *La formación profesional por competencias en Cuba. Estudio de caso*. La Habana.: CINTERFOR-OIT.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Posada Álvarez, R. (2005). Formación superior basada en competencias: interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación*. 34, (6). Retrieved from [http://www.campus-oei.org/revista/edu\\_sup22.htm](http://www.campus-oei.org/revista/edu_sup22.htm).

*Proyecto Escuela – Industria. Formación por Competencias Profesionales*. (2002). . Ciudad de la Habana.

*PROYECTO TUNING LATINO AMERICA*. (2008). .

Quality assurance in continuing vocational training, European Training Foundation. (2005).

Retrieved from <http://www.cinterfor.org.oy/public/spanish/region/ampro/-cinterfortenas/calidad/enfoq.htm>.

Quezada, H. (2003). Temas de Recursos humanos. Competencias laborales (IV). Identificación de competencias. Modelos. Retrieved from [http://www.sht.com.ar/archivos-/temas/temas\\_rrhh\\_indice.html](http://www.sht.com.ar/archivos-/temas/temas_rrhh_indice.html).

Quijano, M. H. (2005). El Currículo, Etapas e Implicaciones en la Educación Superior. Retrieved from [http://www.cpeip.cl/index\\_sub.php?id\\_portal=125](http://www.cpeip.cl/index_sub.php?id_portal=125).

Quintero, E. (2004). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de diseños curriculares por competencia*. Barquisimeto. Venezuela.

Quiñones Urquijo, Abel. (2003). *La coordinación interdisciplinaria de curso en la educación superior cubana. Evaluación y propuesta de mejora*. Oviedo.

R; Rodríguez, H. (2008). *Experiencias y perspectivas de la gestión de proyectos de cooperación internacional en las universidades cubanas ads–criptas al ministerio de educación superior de Cuba. Ponencia presentada en Taller de Internacionalización de la ES*. Ciudad de La Habana.

Ramos Serpa, Gerardo. (2007). Programa Académico de Postgrado en Educación Superior.

Retrieved from <http://www.umcc.cu/programas/posmaes8.htm>.

Raúl Alpízar. (2004). *Modelo de Gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos*.

Resolución No 085. (2008). . CITMA.

Resolución No.054. (2000). . MINVEC.

Resolución No.15. (2006). . MINVEC.

*Retos y perspectivas de la comunicación educativa en los nuevos escenarios del siglo XXI*. (2003). . Ciudad de La Habana.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Rivas, P. (2004). *Formación basada en competencias*. Venezuela.

Rodríguez. (2008). *Propuestas de estrategias para mejorar el desempeño laboral del gestor de proyectos de colaboración internacional con agencias financieras*.

Rodríguez Gómez G. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana.

Rojas, Y. (2006). *Las Competencias Profesionales Específicas en los enfermeros quirúrgicos: Una propuesta de Evaluación*. Cienfuegos.

Romero, O; Guerrero, L. (2010). *Algoritmo de Gestión para la Internacionalización de la Universidad de Santi Spiritus*". Ponencia presentada en Taller de Internacionalización de la ES. Ciudad Habana.

Ruiz, Ariel. (2002). *Metodología de la investigación*. C. Habana: Pueblo y Educación.

Schugurensky, D. Ralph W. (2004). Tyler Publishes Basic Principles of Curriculum and Instruction.

Retrieved from [http://fcis.orse.utoronto.ca/~darisel\\_schugurensky/assignment1/1949tyler.htm](http://fcis.orse.utoronto.ca/~darisel_schugurensky/assignment1/1949tyler.htm).

Segredo, A. (2005). Diseño Curricular por Competencias. Retrieved from

<http://www.monografias.com>.

Sepúlveda, L. (2002). El concepto de competencias laborales en Educación. Notas para un ejercicio crítico, (8). Retrieved from <http://www.reduc.cl>.

Silva Horroutines, P. (2005). *La Universidad cubana: El modelo de formación*. La Habana.

Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (2007) . Retrieved from [www.cubaindustria.cu](http://www.cubaindustria.cu).

*Sistemas educativos basados en competencias como estrategia para la formación continua de los trabajadores*. (2001). La Habana: CINTERFOR-OIT.

Skill areas within the competency standards. National Administration Competency. (2003).

Retrieved from <http://www.curriculum.edu.au/>.

Smith, K. (2004). Psychological Investigation of Competence in Decision Making. Retrieved from

<http://www.cambridge.org/uk/-catalogue/catalogue.asp>.

*Taller de Internacionalización Universidad. Retos y Oportunidades. Evento Internacional*. (2010).

La Habana.

Tamayo, M. (2003). La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. Retrieved from

<http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm>.

Tejada Fernández, J. (2001). Acerca de las competencias profesionales. Rev. Herramientas.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Teruel, J. P. (2003). Metodología para el Diseño Formación Profesional Basada en Competencias. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. Retrieved from <http://www.oei.org.co/iberfop/jpteruel/index.htm>.
- Tiana, Alejandro. (2004). *Developing key competencies in education: some lessons from international and national experience*. París: UNESCO.
- Torrado Pacheco, M. (2000). *El desarrollo de las competencias: una propuesta para la educación colombiana*. Universidad de Cali.
- Torrado, M. (2003). Educar para el desarrollo de las competencias: una propuesta para reflexionar. Retrieved from . <http://www.iespana.es/panelsd/col000202.htm>.
- Trischler, W. E. (n.d.). *El Enfoque Basado en Competencias*.
- Trujillo M. H. (2009). *Competencias Interculturales para la gestión de la internacionalización universitaria. Memorias de Red de Docencia del Grupo La Rábida: Interculturalidad, retos y alternativas en el contexto universitario actual*. Universidad de Río Cuarto. Argentina.
- Tunnermann, C. (n.d.). *La educación superior y los desafíos del siglo XXI*. Managua, Nicaragua: CIRA.
- Una metodología para el diseño curricular basado en competencias profesionales*. (n.d.). . Ciudad de la Habana: IPLAC.
- Universidad de Cienfuegos - Ingreso. (n.d.). . Retrieved April 28, 2010, from <http://correo.ucf.edu.cu/src/login.php>.
- Universidad de Cienfuegos - Ingreso. (n.d.). Retrieved May 3, 2010, from <http://correo.ucf.edu.cu/src/login.php>.
- Urrego, J. y H. Urrego. (2004). *Las competencias una necesidad educativa para el nuevo siglo*. Bogotá.
- Vaillant, Denise. (2002). *Formación de formadores. Conferencia Regional El desempeño de los maestros en América Latina y el Caribe: nuevas prioridades*. Brasilia.
- Vargas F. (2001). *Sistemas educativos basados en competencias como estrategia para la formación continua de los trabajadores*. La Habana: CINTERFOR-OIT.
- Vargas, F. (1999). *La formación basada en competencias: Instrumento para la empleabilidad*. CINTERFOR/OIT.
- Vázquez Cedeño, Silvia Isabel. (2001). *La labor del profesorado ante la educación en valores: una propuesta para su perfeccionamiento en la Universidad de Cienfuegos*. La Habana.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Vecino Alegret F. (2006). La universidad a las puertas del nuevo siglo. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001172/117243s.pdf>.

Vera, A. (2001). Hacia la construcción de un curriculum integrado con proyectos en redes. CINTERFOR/OIT. Retrieved from <http://www.geocities.com/investred2001/curricu.htm#presentacion>.

Villarini, A. (2003). El currículo orientado al desarrollo humano integral. Retrieved from <http://www.pddpupr.org>.

Vinante, Luis José. (2004). La tormenta de ideas. Retrieved from <http://www.iniciativasnet.com/>.

Vygotsky, L. S. (1999). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona.

Walfredo González Rodríguez. (2001). *La utilización de un sistema de indicadores de ciencia y Tecnología para la gestión de la actividad de Investigación en las universidades cubanas*. La Habana.

Wideman, R. M. ((1991). *A Framework for Project and Program Management Integration. PMBOK Handbook*. USA: Project Management Institute.

Yahil, C. (2007). *Propuesta de un plan de acciones para potenciar la visibilidad de las publicaciones en revistas referenciadas en la Universidad de Cienfuegos*.

Zabala, M. A. (n.d.). Los cinco muros de la convergencia europea. Retrieved from [http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia\\_actualidad.jsp?noticia=76168](http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=76168).

Zabala, M. Á. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. México.

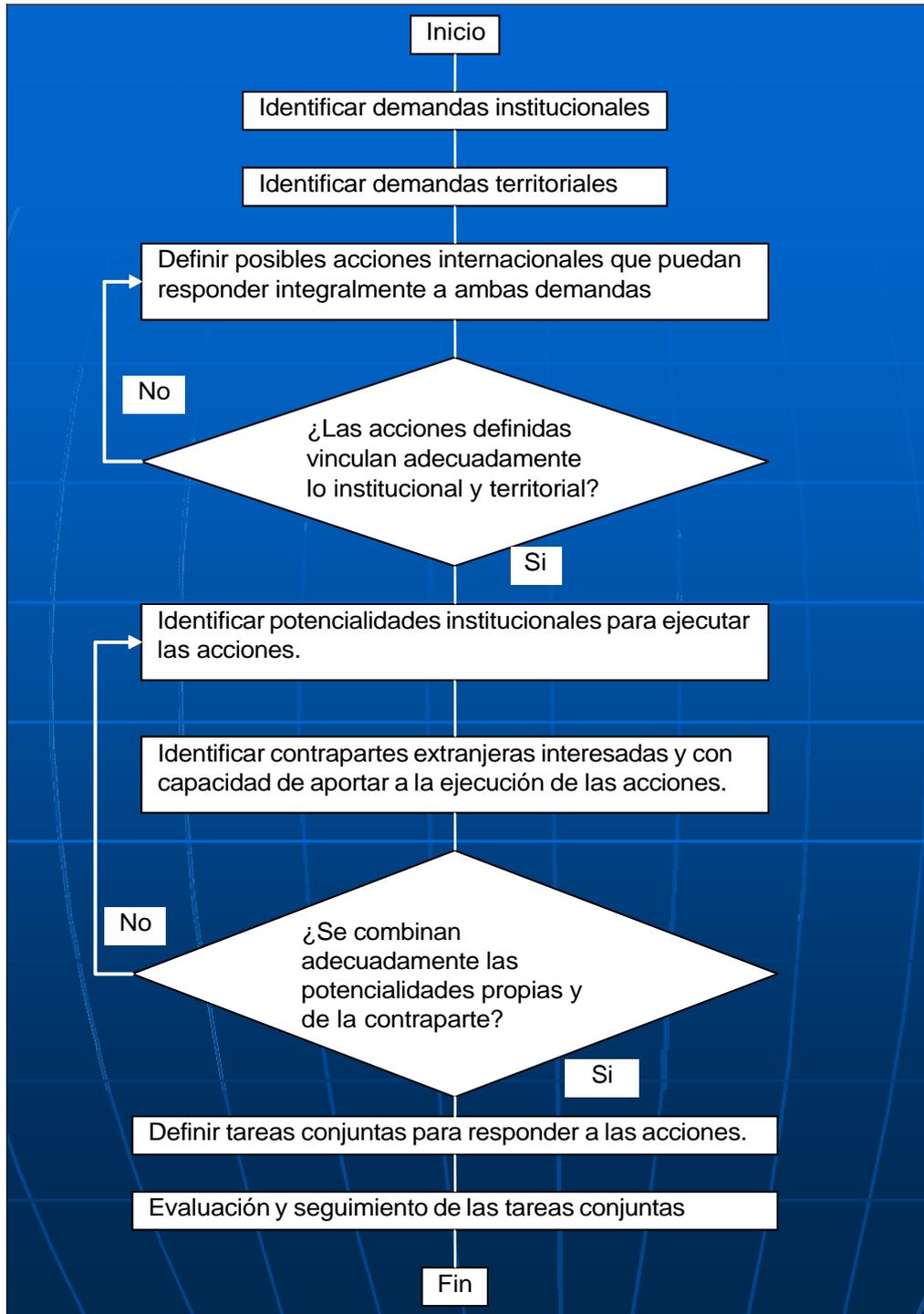
Zamora Fonseca, Raquel. (2007). *Programa de formación de habilidades para la gestión de contenido en los profesores de la Universidad de Cienfuegos*.

Zelaya, E. y otros. (2003). Evaluación para Fortalecer el Aprendizaje. Retrieved from <http://www.educatodos.hn/pub/educatodos/seri02/peval.pdf>.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**ANEXOS.**

## Anexo 1.



*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Fig 1. Algoritmo de Gestión de Internacionalización para un desarrollo integrado de las IES.

Fuente: Romero, Gómez y Guerrero, 2010.

Año	No. de Proyectos en Ejecución
1996	284
1997	127
1998	197
1999	207
2000	273
2001	
2002	270
2003	369
2004	343
2005	
2006	415

Tabla 1. Cantidad de Proyectos en las IES cubanas y centros adscriptos al MES. Fuente: Fundora y Rodríguez, 2008.

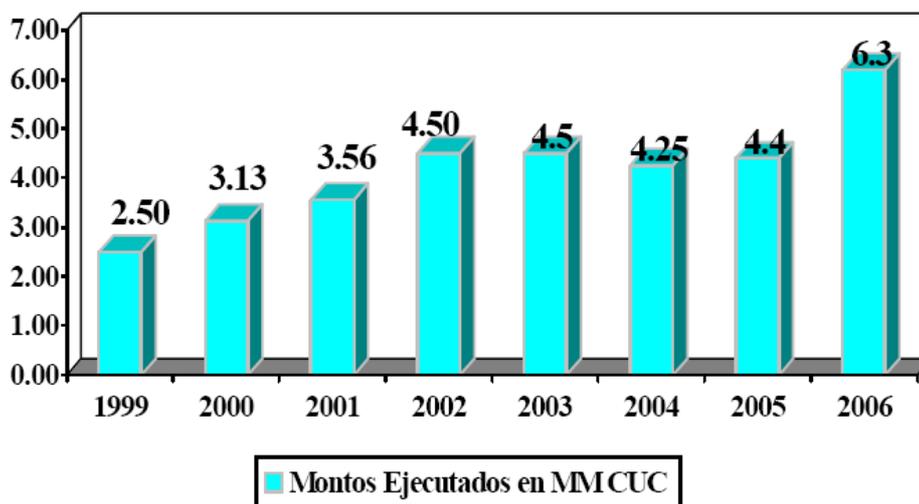


Fig. 2. Monto financiero ejecutado anualmente por proyectos durante el período comprendido entre 1999-2006. Fuente: Fundora y Rodríguez, 2008.

## **Anexo 2**

### **Documento 1: Entrevista no estructurada.**

#### Datos Generales

- Años de experiencia en la Educación Superior.
- Años de experiencia como gestor de proyectos de colaboración internacional
- Categoría Docente ó Nivel Académico

Sobre el gestor de proyectos de colaboración internacional

- ¿Qué características debe tener el gestor de proyectos de colaboración internacional en la situación actual?
- ¿Qué papel debe tener el gestor de proyectos de colaboración internacional dentro de las estrategias de los proyectos de cooperación internacional?
- ¿Cuáles serían a su entender los problemas actuales que limitan el trabajo del gestor de proyectos de colaboración internacional?
- Mencione tres medidas para solucionar dichos problemas.

Sobre la estrategia para la gestión financiera.

- ¿Cuáles serían a su entender las principales funciones de la gestión financiera en el estado actual de las Relaciones Internacionales?
- ¿Qué vías debe tener en cuenta el gestor de proyectos de colaboración internacional para desarrollar eficientemente su trabajo?
- ¿Qué problemas presenta actualmente las estrategias para la gestión internacional?

Sobre la gestión de proyectos de cooperación internacional.

- ¿Qué tipo de características de la colaboración internacional es la que presenta mayores potencialidades?
- ¿Qué barreras presentan los proyectos de cooperación internacional actualmente?
- ¿Con qué actores internacionales, en estos momentos son más propicias la colaboración internacional?
- ¿Cuáles son las tendencias globales de la gestión de proyectos de cooperación internacional?

Sobre la Internacionalización.

- Valore el papel del gestor para impulsar la Internacionalización.
- Identificar 3 razones claves que impulsen el trabajo del gestor de proyectos de colaboración internacional.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Documento2. Cuestionario de gestión de proyectos internacionales con agencias financieras.**

**INTRODUCCION**

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de las actividades previstas en el Proyecto de Investigación sobre **“Competencias Generales y Específicas para la gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico del Docente de Categoría Superior de la UCf”** estamos realizando un estudio diagnóstico, con el propósito de contribuir en el perfeccionamiento de la actividad que desempeñan los mismos.

Por la relevancia de este estudio han sido elegidos un grupo de gestores de diferentes IES y del MES así como de su prestigiosa institución, a los cuales les estamos solicitando el completamiento del presente cuestionario. La información obtenida será utilizada solamente con fines científicos.

Apreciaremos lea detenida y cuidadosamente las instrucciones de cada pregunta antes de dar su criterio.

**MUCHAS GRACIAS**

**INSTRUCCIONES**

A través de este cuestionario nos proponemos obtener información valiosa desde la óptica de algunos gestores de proyectos internacionales con agencias financieras sobre la calidad del desempeño laboral de los líderes de proyectos de la UCf tomando como base un grupo de aspectos que consideramos de gran influencia en la misma y que son relevantes. Es por ello, que le solicitamos que al llenarlo lo haga con la mayor sinceridad posible, pues sus criterios serán de gran valor para cumplir con el objetivo propuesto.

**I. A continuación se presentan cuestiones generales relacionadas con su formación y después aparecen un grupo de aspectos que tienen una gran influencia en la calidad del desempeño laboral del gestor de proyectos internacionales con agencias financieras en la UCf**

Valore, según su criterio, la puntuación que presentó cada uno de los líderes de PIDCT en la UCf, utilizando para ello una escala del 1 al 10 que está caracterizada en sus puntos extremos e intermedio por tres estadios de desarrollo. Le recomendamos que antes de emitir su juicio de valor lea detenidamente todos los ítems.

Por favor, evite en lo posible dejar algún ítem sin evaluar. Ponga el número de la escala que se corresponda con su criterio evaluativo en la casilla ubicada a la derecha de cada ítem. Se recuerda que se refiere a los proyectos con agencias financieras.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**I. Cuestiones generales relacionadas con su formación.**

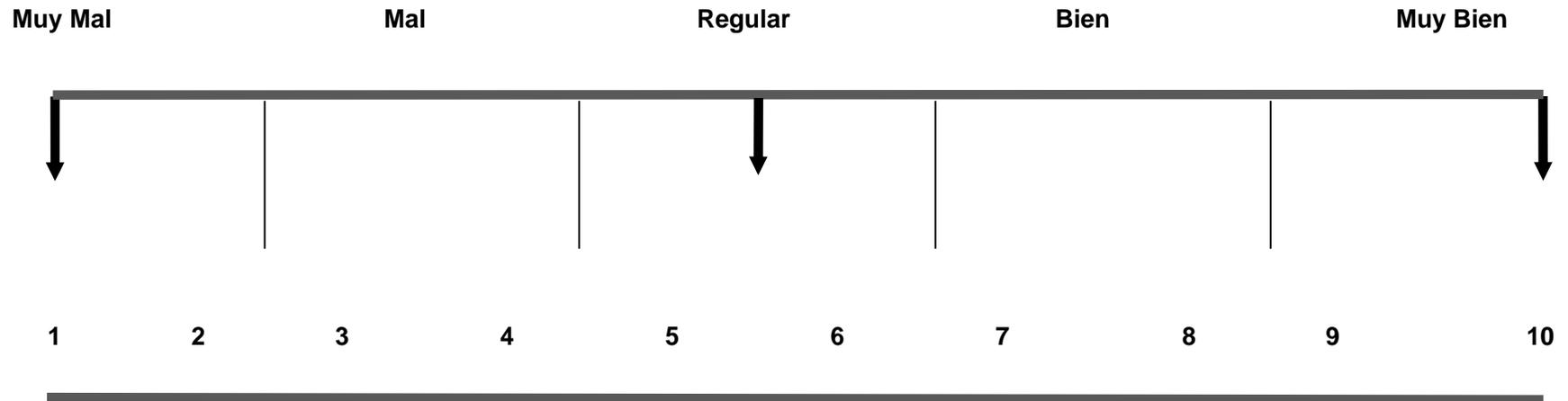
Actividades				
a) Postgrados que ha cursado relacionados con el cargo				
Vinculados con la cooperación internacional				
Vinculados con la gestión de proyectos internacionales				
b) Sobre el dominio de los idiomas				
Inglés:	Habla	Lee	Escribe	Entiende en diálogo
Alemán:	Habla	Lee	Escribe	Entiende en diálogo
Francés:	Habla	Lee	Escribe	Entiende en diálogo
Ruso:	Habla	Lee	Escribe	Entiende en diálogo
Otros: ¿Cuáles?	Habla	Lee	Escribe	Entiende en diálogo

**II. Años que lleva desempeñándose en: (marque con una X)**

	Menos de 1 año	1 – 3 años	3- 5 años	5 – 10 años	Más de 10 años
La educación superior					
Como gestor de proyectos internacionales					

Categoría Docente:

Categoría Científica:



*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

	Aspectos a Evaluar	En su IES
<b>I</b>	<b>Variable: Contexto</b>	
	<b>Unidad de Análisis: Internacional</b>	
1	Magnitud de la <b>demanda externa</b> para la cooperación internacional	
2	Percepción externa que existe sobre <b>la imagen institucional</b> en la esfera de la cooperación internacional	
	<b>Unidad de Análisis: Institucional</b>	
3	<b>Papel de las relaciones internacionales</b> en la estrategia institucional. (congruencia con la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales).	
4	<b>Nivel de priorización</b> de la gestión de proyectos internacionales a nivel institucional	
5	<b>Calidad de las relaciones</b> de cooperación internacional	
6	<b>Nivel de consolidación</b> de la cultura institucional en la esfera de:	
	a) la cooperación internacional	
	b) la gestión de proyectos internacionales	
7	<b>Eficiencia</b> de las <b>relaciones estructurales</b> para el desarrollo de la cooperación internacional en la IES (vínculo entre unidades)	
8	Existencia de <b>marco legal</b> institucional adecuado para el desarrollo de la gestión de proyectos internacionales	
9	<b>Existencia de estrategias institucionales de apoyo a la gestión de proyectos internacionales</b> con agencias financieras:	
	a) <b>Comunicación</b>	
	b) <b>Divulgación</b>	
	c) <b>Estimulación</b>	
	d) <b>Aseguramiento Humano necesario</b>	
	e) Aseguramiento de otros recursos (económicos, financieros, etc.)	
<b>II</b>	<b>Variable: Gestión de proyectos internacionales con agencias financieras</b>	
	<b>Unidad de Análisis: Planificación</b>	
10	<b>Vías planificadas para el establecimiento de relaciones entre IES</b> , con países y organismos internacionales	
	a) Bilaterales	
	b) Multilaterales	
11	<b>Fuentes principales</b> utilizadas para gestionar los proyectos internacionales con agencias financieras	
	a) agencias de cooperación de países	
	b) agencias de cooperación de regiones	
	c) organismos internacionales	
	d) ONG	
12	<b>Formas de colaboración</b> prioritarias utilizadas en los proyectos internacionales con agencias financieras	
	a) proyectos académicos	
	b) investigación	
	c) redes	
	d) eventos	
	e) prácticas profesionales	
13	<b>Modalidades</b> utilizadas para materializar la gestión de los proyectos internacionales con agencias financieras,	

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

	a) servicio de expertos	
	b) becas	
	c) equipamiento y suministros	
	d) material bibliográfico	
	e) intercambio académico	
	f) fundaciones	
14	<b>Acciones</b> llevadas a cabo para aprovechar las oportunidades de cooperación con agencias financieras.,	
	a) monitoreo del entorno	
	b) alianzas estratégicas	
	c) otras.	
15	<b>Nivel de conocimiento</b> del gestor sobre los espacios existentes en diferentes países con capacidad para financiar proyectos internacionales (sus políticas, marco financiero, perfil y orientación).	
16	<b>Nivel de formación</b> del gestor en el área de la gestión de proyectos internacionales	
	a) cursos recibidos	
	b) participación en eventos	
	c) idoneidad para ejercer su función	
17	<b>Acciones</b> institucionales diseñadas para que las entidades académicas elaboren y propongan proyectos internacionales con agencias financieras	
18	Identificación de áreas de proyectos por parte del gestor de proyectos internacionales con agencias financieras (demandas)	
	a) Externas (con otras IES, países o regiones)	
	b) Internas (unidades académicas de la propia IES del MES)	
19	Existencia de una <b>carpeta de proyectos internacionales</b> para ofertar a las agencias financieras	
20	<b>Conocimiento del gestor</b> de los marcos normativos relacionados con:	
	a) la cooperación internacional	
	b) los proyectos internacionales con agencias financieras internacionales	
21	<b>Proporción</b> de proyectos internacionales presentados a agencias financieras que han sido presentados y aprobados.	
	<b>Unidad de Análisis: Organización y Aseguramiento</b>	
22	<b>Estructura orgánica existente</b> para apoyar realmente la gestión de proyectos internacionales con agencias financieras	
23	Existencia de un <b>marco legal propio de la DRI y responsabilidad del mismo para apoyar la gestión de proyectos</b> internacionales con agencias financieras	
24	<b>Aseguramiento tecnológico y de otros recursos para la gestión de proyectos</b> internacionales con agencias financieras	
25	<b>Existencia de un sistema de información de apoyo a la gestión de proyectos</b> internacionales con agencias financieras	
	<b>Unidad de Análisis: Ejecución</b>	
26	Participación real de los diferentes partes implicadas en la gestión de los proyectos internacionales con agencias financieras. (Unidades académicas e IES, directivos, profesores, investigadores, etc.	
27	Nivel de comunicación real entre las partes implicadas en los proyectos en la institución	
28	<b>Aseguramiento real de recursos humanos para la gestión de proyectos</b> internacionales con agencias financieras	
29	<b>Aseguramiento real de recursos económicos y financieros para la gestión de proyectos</b> internacionales con agencias financieras	
30	<b>Aseguramiento real de recursos tecnológicos para la gestión de proyectos</b> internacionales con agencias financieras	

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

31	Asesoramiento brindado por el gestor a las unidades académicas de las IES para le gestión de los proyectos	
	<b>Unidad de Análisis: Seguimiento y Evaluación</b>	
32	<b>Existencia de mecanismos efectivos para el seguimiento del cumplimiento</b> de los proyectos internacionales con agencias financieras.	
33	<b>Existencia de mecanismos efectivos para la evaluación final del cumplimiento</b> de los proyectos internacionales con agencias financieras	
34	<b>Cumplimiento</b> de los objetivos planificados en los proyectos internacionales con agencias financieras.	
35	<b>Impacto de los proyectos</b> internacionales con agencias financieras <b>en el desarrollo institucional</b>	
	a) para las actividades académicas institucionales	
	b) para futuras acciones de cooperación	
36	Nivel de satisfacción de las partes con los resultados alcanzados (actores implicados)	
37	<b>Nivel de continuidad de las relaciones</b> con las agencias financieras que han ejecutado proyectos con la IES.	
38	Relaciones desarrolladas con otras organizaciones a nivel local, provincial y nacional al culminar los proyectos	
39	Intercambio de experiencias entre las diferentes áreas en cuanto la gestión de los proyectos internacionales con agencias financieras y los resultados de los mismos	

**III. Según su criterio cuales son las funciones prioritarias que debe cumplir un gestor de proyectos internacionales en las IES (numerar en orden de prioridad: 1 equivale a la más prioritaria). A cuáles Ud. considera se le dio más tiempo en su labor con los gestores de la UCf? Puede seleccionar más de una opción con una X**

No.	Funciones del gestor de proyectos internacionales	Orden de prioridad	Le dedico más tiempo (marque con una X)
1	Difundir las experiencias exitosas de la universidad.		
2	Lograr el financiamiento mixto de proyectos ambiciosos donde participen empresas de varios países		
3	Lograr el financiamiento de proyectos con instituciones internacionales que tengan objetivos comunes en medio de relaciones de confianza		
4	Reparto de las tareas, funciones y beneficios en los proyectos mixtos		
5	Contribuir al desarrollo de espacios regionales estableciendo políticas pertinentes que faciliten la integración optima entre gobiernos, comunidades y empresas.		
6	Buscar el desarrollo de recursos humanos		
7	Creación de alianzas estratégicas dentro del marco del respeto, la confianza y el beneficio social		
8	Desarrollar la cooperación más estrecha bilateral o regional ganando en el nivel competitivo		
9	Incentivar la posibilidad de adaptar y aplicar las experiencias más exitosas de la universidad en otros países		
10	Promover proyectos innovadores que potencien ventajas competitivas, dentro del respeto mutuo		
11	Establecer políticas pertinentes que faciliten la interacción óptima entre las instituciones, gobiernos etc.		
	Otras. ¿Cuales?		

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**IV. Según su criterio ¿Cuáles son los motivos fundamentales que influyen negativamente en la calidad del desempeño de los gestores de proyectos internacionales con agencias financieras en su IES? (Puede marcar más de una opción con una X)**

No	Motivos fundamentales que influyen negativamente en la calidad del desempeño de los gestores de proyectos internacionales.	Marque con una (X)
1	Falta iniciativa para identificar posibles áreas de proyectos	
2	Insuficiente dominio de idiomas extranjeros	
3	Desconocimiento de las herramientas de presentación de proyectos internacionales	
4	Desconocimiento de las principales fuentes de financiación internacional	
5	Diferencia entre las partes de los proyectos	
6	Desconocimiento de los mecanismos establecidos para el seguimiento y evaluación de los proyectos	
7	Escasez de recursos de apoyo a la gestión de proyectos	
8	Proyectos de poca calidad al no tener los mismos criterios afectando la negociación	
9	Necesidad de un traductor, muchas veces ajeno al tema a tratar	
10	Insuficiencias en la estrategia de comunicación, estimulación y participación en la gestión de proyectos	
11	Insuficiente formación para acometer las funciones que desempeña	
12	Poco desarrollo de la cultura institucional en la relación de proyectos internacionales	
13	Poca gestión para adquirir medios de comunicación apropiados para la utilización de los gestores	
14	Necesidad que los gastos de internacionalización sean financiados con el presupuesto universitario	
15	Necesidad que el gestor sea figura fundamental y decisiva en la gestión de proyectos internacionales	
16	Falta de conocimiento sobre las diferentes regiones con que se pueden firmar los proyectos internacionales	
17	Dificultades con el reconocimiento de estudios y transferencia de créditos	
18	No presencia de fondos extranjeros en el desarrollo de las actividades de internacionalización cuando las mismas están direccionadas en el nivel nacional	
19	Cambios en las políticas nacionales y en los enfoques institucionales	
20	Otros ¿Cuáles?	

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

### **Anexo 3**

#### **Documento 1: Encuesta para determinar el coeficiente de los expertos. K**

Nombres y Apellidos:

Grado científico/Académico:

Título universitario:

Cargo que ocupa:

Años de experiencias como docentes:

Ud. ha sido seleccionado para participar como posible experto en la presente investigación, atendiendo a su experiencia, conocimientos y su alta maestría pedagógica. Le solicitamos toda su cooperación para poder valorar el Programa de Formación por Competencias que se ha elaborado en el marco del presente trabajo, el que responde a la obtención del grado de Master en Educación a la Licenciada Dayni D. Díaz Mederos.

El Programa de Formación se diseñó para desarrollar las competencias generales y específicas en el Docente de Categoría Superior para la gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico en la Universidad de Cienfuegos.

Antes de realizarle la consulta correspondiente, es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la misma. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Marque con una cruz (**X**), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema “Competencias para la gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico en las IES”

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

Para ello se confeccionó la siguiente tabla:

Experto No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación. (Debe autovalorar cada una de las fuentes dadas, marcando con una cruz en el nivel que considere).

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia alcanzada.			
Trabajo de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

**Tabla 1: Tabla patrón para determinar el coeficiente de argumentación de los expertos ( ka)**

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto (A)</b>	<b>Medio (M)</b>	<b>Bajo (B)</b>
Análisis teóricos realizados por Usted.	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado recibidos)	0,5	0,4	0,2
Análisis de bibliografía especializada y Trabajo de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Análisis de bibliografía especializada y Trabajo de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

**Tabla 2: Coeficiente de Competencia de los Expertos seleccionados K.**

<b>Experto</b>	<b>Ka</b>	<b>Kc</b>	<b>Fórmula</b>	<b>K</b>	<b>Código</b>
1	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
2	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
3	0,8	0,9	$\frac{1}{2} (0,8 + 0,9)$	0,85	Alto
4	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
5	0,8	0,9	$\frac{1}{2} (0,8 + 0,9)$	0,85	Alto
6	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
7	0,8	0,8	$\frac{1}{2} (0,8 + 0,8)$	0,8	Alto
8	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
9	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
10	0,7	0,8	$\frac{1}{2} (0,7 + 0,8)$	0,75	Medio
11	0,7	0,8	$\frac{1}{2} (0,7 + 0,8)$	0,75	Medio
12	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
13	0,7	0,8	$\frac{1}{2} (0,7 + 0,8)$	0,75	Medio
14	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
15	0,7	0,8	$\frac{1}{2} (0,7 + 0,8)$	0,75	Medio
16	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto
17	0,7	0,8	$\frac{1}{2} (0,7 + 0,8)$	0,75	Medio
18	0,8	0,8	$\frac{1}{2} (0,8 + 0,8)$	0,8	Alto
19	0,8	0,9	$\frac{1}{2} (0,8 + 0,9)$	0,85	Alto
20	0,9	0,9	$\frac{1}{2} (0,9 + 0,9)$	0,9	Alto

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Documento 2: Caracterización de Grupo de Expertos Seleccionados**

Con el propósito de contribuir a la validación de la propuesta se sometió la misma al criterio de expertos. Se consideró para ello que acumularan suficiente experiencia acerca del tema, por su desempeño relacionado con la evaluación de la competencia profesional y la gestión de PIDCT, por los años de trabajo dedicados a esta labor.

De tal forma, el grupo de Expertos en el tema quedó integrado por:

<b>EXPERTO</b>	<b>CARACTERIZACIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE LOS EXPERTOS</b>
<b>1</b>	Licenciado en Economía, Master en Ciencias, profesor Asistente, posee 19 años de experiencia en la dirección de relaciones internacionales de la Universidad de Cienfuegos. Ha impartido varios cursos de gestión de proyectos internacionales, dentro y fuera de Cuba. Ha participado en todos los proyectos internacionales de la institución.	Considera el programa de formación muy necesario por las características del claustro al que va dirigido. Como sugerencia indicó en la primera ronda valorar el orden de las temáticas a impartir, pues deben estar orientadas de lo simple a lo complejo.
<b>2</b>	Vicerrector de Investigación y Postgrado de la Ucf. Ingeniero Agrónomo. Doctor en Ciencias, Profesor Titular. 26 años de desempeño docente y ha liderado varios proyectos internacionales exitosos. Se destaca en la actividad investigativa de la institución.	Plantea que el Programa de formación propuesto contribuye a la solución del problema diagnosticado. Halla muy acordes los temas a impartir, considerándolos una necesidad de preparación de todos los DCS para impulsar la actividad investigativa de los mismos. Propone para los temas el empleo de técnicas que permitan trabajar contenido temático con el objetivo de sintetizar o resumir los aspectos centrales de cada uno y unificar las ideas o conocimientos adquiridos.
<b>3</b>	Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos. CEAC y coordinadora de la red internacional GESTCON. Dra. En Ciencias. Profesora Titular, 20 años de experiencia docente. Dirigió el Proyecto Internacional: “Manejo Integrado de Zonas Costera” en la Universidad de Cienfuegos, el cual tuvo resultados relevantes. Además se destaca por su labor investigativa.	Reconoce que el programa de formación constituirá una valiosa herramienta para perfeccionar la labor del DCS para la gestión de PIDCT en la Ucf. Planteó que debía valorarse el disminuir en temas de comunicación y hacer el curso más corto.
<b>4</b>	Especialista Principal para la Ciencia y la Tecnología. Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos. CEAC. Profesor Auxiliar. Facultad de Informática. Universidad de Cienfuegos. Lideró el Proyecto Internacional “Centro de excelencia de Informática” del año 2003 al 2008 en la Ucf. Publicó un libro con el NBCC St. John, Canadá, sobre gestión de proyectos internacionales. Impartió cursos sobre la temática en la institución con docentes de esa institución.	Considera que el Programa sirve para fortalecer la preparación de los docentes, por lo que contribuye a la solución del problema diagnosticado. Sugiere que se aplique a todos los docentes en un futuro, por la importancia del tema tratado.
<b>5</b>	Jefe de Ciencia y Técnica de la Ucf. Dr. En Ciencias. Profesor Auxiliar. Más de 10 años de desempeño docente y se destaca por su labor investigativa en el tema de las publicaciones en revistas y sitios de alto impacto así como en el tema de gestión de fuentes de información y el conocimiento. Profesor colaborador del CEDDES.	Sugirió en un inicio aumentar la Bibliografía en temas de trabajo en redes temáticas y tecnologías de la información. Considera que el Programa propuesto contribuye a solucionar el problema diagnosticado. Además que posee una correcta estructura y el orden lógico es asequible, propicia conocimientos y desarrolla habilidades para que puedan asumir la gestión de proyectos internacionales por competencias.
<b>6</b>	Director de la Oficina de Proyectos Internacionales de DRI_MES. Dr. En Ciencias. Profesor Titular. Más de 3 años en el cargo y más de 10 años de	Considera que el Programa es de una gran utilidad para contribuir a la gestión de proyectos internacionales. Sugiere se generalice y aplique a todos los

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

	experiencia en la docencia e investigación. Ha apoyado incondicionalmente a la UCF en los proyectos que han existido. Ha impartido cursos a fines con el tema en la institución. Miembro de la Red Internacional RELARIES.	centros de educación superior pertenecientes al MES.
7	Asesor de la Oficina de Proyectos Internacionales de DRI_MES. Dr. En Ciencias. Profesor Titular. Más de 3 años en la oficina y más de 10 años de experiencia en la docencia e investigación. Ha apoyado incondicionalmente a la UCF en los proyectos que han existido. Ha impartido cursos a fines con el tema en la institución. Miembro de la Red Internacional RELARIES.	Considera que el Programa es de una gran utilidad para contribuir a la gestión de proyectos internacionales. Sugiere se generalice y aplique a todos los centros de educación superior pertenecientes al MES. Sin embargo, plantea que se debe analizar el balance de orden de prioridad en los temas a impartir, es decir de lo simple a lo complejo.
8	Ing. Mecánico. Jefe del Proyecto Internacional “Centro de Producciones Más Limpias de la Provincia de Cienfuegos”, en ejecución en la UCF. Dr. Ciencias. Profesor Titular. Más de 10 años de experiencia en la docencia e investigación. Ocupó cargos de Decano, Rector y Viceministro de ES. Participó en Proyecto Internacional “Centro de Excelencia de Refrigeración y Aire Acondicionado” con el NBCC. St. Andrews y la UCF.	Entiende que es muy oportuno dotar a los DCS del conocimiento y herramientas de trabajo para la gestión de proyectos internacionales y considera el programa muy adecuado. Recomienda integrar cursos de desarrollo internacional de las IES en los programas de Maestría y Doctorado de la UCF.
9	Ingeniero Civil. Jefe del Proyecto Habitat en la UCLV. Asesor de la DRI de esa institución. Dr. En Ciencias. Profesor Titular. Más de 10 años de experiencia en gestión de proyectos internacionales, con varios resultados muy relevantes con más de 10 proyectos liderados. Expresó su conformidad para participar como profesor del programa.	Su opinión sobre el programa es muy buena. Plantea que está encaminado a resolver una situación muy real de las IES. Su estructura y secuencia las considero acordes.
10	Profesora de español y Cien Latinoamericano en el Dpto de Estudios Hispánicos de la Univ. Washington, Tacoma. Estados Unidos. Profesora Titular. Dra. En Ciencias. Ha participado por varios años en un programa de movilidad estudiantil de su universidad hacia la UCF. Ha impartido varios cursos relacionados al tema investigativo, de cultura latinoamericana y como docente de programas de maestría y pregrado. Ha desarrollado actividades de extensión con la UNEAC, la academia de Ciencias, el gobierno provincial y otros. Ha impulsora de la colaboración con Cuba y Cienfuegos en Particular. Ha obtenido premios relevantes a nivel internacional y en nuestro país.	Considera que el Programa ayuda a dar una solución al problema. El programa posee una correcta estructura y orden lógico teniendo en cuenta los elementos requeridos. Propone extenderlo a curso de postgrado por la importancia en la preparación de todos los docentes. Comunicó que le gustaría participar como docente del mismo en el tema de Internacionalización: Retos y Oportunidades, cuando se encuentre en Cuba si ya el programa ha comenzado a implementarse.
11	Jefe del Departamento de Ecología Humana de la Universidad Libre de Bruselas, Bélgica. Contraparte internacional y líder del proyecto “Centro de Producciones Más Limpias de la Provincia de Cienfuegos”. Más de 10 años de experiencia docente e investigativa. Reconocimientos internacionales relevantes. Participa como profesor en el Programa de Maestría de Producciones Más Limpias.	Considera que el Programa propuesto sí contribuye a solucionar el problema diagnosticado. Opina que el Programa prepara al docente si se cumple con las acciones y operaciones propuestas en el mismo. Deben incorporarse técnicas participativas, que permitan evaluar los nuevos aprendizajes, los cambios en el modo de pensar, de cuestionar, e interpretar la práctica. También le gustaría participar como parte del claustro.
12	Directora de Relaciones Internacionales del NBCC St. Joh, Canadá y contraparte del Proyecto de Informática ejecutado de 2003 a 2008. Varios años de experiencia en el cargo. Más de 10 años de docencia y destacada labor investigativa.	Sugiere incorporar técnicas de discusiones grupales en los temas que se requieran dadas las reflexiones y análisis que se realizan. Propone socializar las experiencias del programa en eventos internacionales una vez que comience a aplicarse.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

		Utilizar cursos del programa en otros programas de postgrado ya que reúnen los requisitos necesarios.
<b>13</b>	Directora de Desarrollo Internacional de la Universidad de Bishops, Canadá. Master en Ciencias. Ha promovido y gestionado la movilidad de alumnos de programas de maestrías y doctorados de la UCf hacia esa institución. Más de 10 años participando en la coordinación de programas de movilidad internacionales y organizando proyectos y eventos con este fin. Destacada labor investigativa y docente.	Su opinión es que el programa que se brinda es pertinente, aplicable, actualizado en correspondencia con las necesidades de formación Opina que tiene la suficiente flexibilidad a ser adaptada a los cambios que hoy se suscitan en la Educación Superior y en especial la Universidad de Cienfuegos.
<b>14</b>	Primer Director del Proyecto Internacional de “Refrigeración y Aires Acondicionados” del NBCC St. Andrews, Canadá. Master en Ciencias. Visitó la UCF en reiteradas ocasiones, para impartir cursos en el marco del mismo. Gestionó la presentación del mismo con la agencia financiadora CIDA que le otorgó premio a la excelencia.	Considera que constituirá una valiosa herramienta para perfeccionar la labor del DCS en la gestión de proyectos internacionales de la Universidad de Cienfuegos. Recomienda añadir más temas para el desarrollo de la competencia intercultural sobre educación en la diversidad que hoy también es una necesidad en nuestro claustro.
<b>15</b>	Ing. Termoenergético. Dr. En Ciencias. Profesor Auxiliar. Metodólogo de DRI, UCf. Lideró el proyecto Internacional de Informática. Decano. 24 años de experiencia docente. Coordinador de red nacional de Eficiencia Energética y proyectos con el ALBA.	Consideró el programa pertinente y muy valioso para el desarrollo del profesorado de UCf y a su vez, considera que la preparación de los profesores influirá en la calidad de formación de los estudiantes. Sugirió en la primera ronda reestructurar mejor los temas.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Documento 3: Identificación de Competencias Genéricas y Específicas del DCS de la UCf para gestionar PIDCT.**

**Encuesta para validación del instrumento por criterio de expertos**

Estimado colega:

La Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos viene desarrollando un programa de Maestría en Educación de la cual forma parte la siguiente investigación, que en este momento me encuentro realizando. La misma esta tutorada por la MSc. Luisa M. Baute Álvarez, de la propia institución y cuyo consultante es el Dr. Raúl Alpízar Fernández.

Usted ha sido seleccionado por su experiencia como Docente de Categoría Superior (DCS) y su reconocido nivel científico como experto en nuestra investigación. La meta del estudio es identificar las competencias para la gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico (PIDCT) Técnico del DCS en la Universidad de Cienfuegos, que pretendemos someter a su consideración.

Para ese objetivo precisamos recoger e integrar las consideraciones y sugerencias que usted nos brinde.

A continuación le presentamos la relación de Funciones, subfunciones y unidades de competencia agrupadas en una estructura de mapa funcional con objeto de solicitarle en un primer momento, la valoración del contenido de cada una de ellas expresando sus criterios con las categorías siguientes:

MA – Muy Adecuado.

BA – Bastante Adecuado.

A – Adecuado.

PA – Poco Adecuado.

I – Inadecuado.

Contenido	Categorías				
	MA	BA	A	PA	I
Competencia No 1					
Competencia No 2					
Competencia No 3					
Competencia No 4					
Competencia No 5					
Competencia No 6					

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

En un segundo momento le agradeceríamos emitiera su evaluación con las mismas categorías sobre los indicadores siguientes: (Hambleton y Rovinelli 1990):

- **COHERENCIA:** Expresa la cantidad de relación entre cada competencia, tal y como está descrita y la categoría y dimensión en la que está inserta.
- **REPRESENTATIVIDAD:** Indica la medida en que la competencia tal y como está descrita, es la mejor de todas las posibles en el contexto donde ha de ejercerse.
- **CALIDAD TÉCNICA:** Es el grado en que, en el lenguaje utilizado en la expresión de la competencia, no existen sesgos gramaticales que puedan inducir a error o confusión en la opinión sobre la misma.

Contenido	Indicadores		
	Representatividad	Coherencia	Calidad Técnica
Competencia No 1			
Competencia No 2			
Competencia No 3			
Competencia No 4			
Competencia No 5			
Competencia No 6			

No 1 Genérica. Saber comunicarse en grupos de colaboración.		
Subfunciones (Capacidad para:)	Unidades de Competencias	Elementos de competencias o criterios de desempeño.
Comunicar resultados científicos e intereses de colaboración según oportunidades que ofrece el financista.	Publicar resultados científicos.	Ser capaz de identificar actividades y tareas prioritarias.
		Ser capaz de escribir informes, artículos científicos, etc. y participar en eventos internacionales.
		Ser capaz de sostener una comunicación bidireccional en las investigaciones conjuntas.
Desarrollar Liderazgo y habilidades de negociación.	Trabajar en equipos para el logro de las metas del proyecto.	Ser capaz de colaborar con el equipo para el logro de metas organizacionales.
		Ser capaz de desarrollar pensamiento crítico y de solución de problemas para resolver situaciones imprevistas.
		Ser capaz de mostrar comportamiento orientado al equipo y entendimiento interpersonal.
		Ser capaz de compartir reconocimientos con equipo y aceptar responsabilidad conjunta por las deficiencias.
		Ser capaz de valorar genuinamente las ideas y conocimientos de los demás.
Autogestionar la carrera profesional de forma efectiva	Mostrar pertinencia en los resultados.	Ser capaz de aprender de los demás.
		Ser capaz de socializar resultados científicos.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

		Ser capaz de utilizar el tiempo con eficiencia.
		Ser capaz de hacer propias todas las responsabilidades y cumplir con los compromisos.

<b>No 2 Genérica. Saber investigar.</b>		
<b>Subfunciones (Capacidad para:)</b>	<b>Unidades de Competencias</b>	<b>Elementos de competencias o criterios de desempeño.</b>
Identificar limitaciones y deficiencias del conocimiento.	Describir adecuadamente la evolución teórica de la investigación	Ser capaz de contextualizar antecedentes de investigación.
		Ser capaz de exponer situación del objeto y campo de investigación en el proceso, institución o caso a estudiar.
		Ser capaz de demostrar con instrumentos, métodos y herramientas de investigación supuestos que llevan a precisar problema de investigación.
Innovar	Aplicar los conocimientos de las tendencias actuales del desarrollo de la ciencia para fundamentar la solución al problema.	Ser capaz de operacionalizar variables según dimensión, criterios, indicadores e instrumentos.
		Ser capaz de proponer soluciones teóricas y prácticas.
		Ser capaz de Fundamentar metodológicamente una propuesta.
		Ser capaz de realizar validación adecuada de la propuesta.
		Ser capaz de corroborar, ejemplificar, generalizar y otros.
Gestionar la información y el conocimiento (FIC).	Transferir conocimientos manteniendo constantes la vigilancia y análisis de tendencias.	Ser capaz de determinar necesidades de formación.
		Ser capaz de definir, acceder y adquirir FIC.
		Ser capaz de seleccionar, estructurar y procesar FIC.
		Ser capaz de agregar valor a las FIC y socializarlas.

<b>No 3 Genérica. Saber gestionar proyectos.</b>		
<b>Subfunciones (Capacidad para:)</b>	<b>Unidades de Competencias</b>	<b>Elementos de competencias.</b>
Planificar y organizar.	Plantear metas consistentes con las estrategias acordadas.	Ser capaz de adquirir cultura de negocios y finanzas, marketing y planeación estratégica.
		Ser capaz asignar cantidad adecuada de tiempo y recursos para completar el trabajo.
		Ser capaz de prever riesgos y dedicar espacios para contingencias al planificar y organizar.
Ejecutar acciones planificadas y organizadas.	Orientarse de forma apropiada hacia el cliente.	Ser capaz de considerar clientes a todos los que brinda servicios analizando sus puntos de vista.
		Ser capaz de mantener asociaciones

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

		productivas basadas en la confianza y el respeto.
		Ser capaz monitorear acciones en desarrollo para anticipar problemas.
		Ser capaz de analizar y regular desempeño para retroalimentación y apoyo.
		Ser capaz de mantener informados a los interesados en el progreso del proyecto.
Controlar y evaluar	Emitir juicios y realizar toma de decisiones adecuadas.	Ser capaz de juzgar con exactitud cantidad de tiempo y recursos necesarios para cumplir una tarea.
		Ser capaz considerar impactos positivos y negativos de las decisiones antes de tomarlas. Compartir las con miembros de equipo.
		Ser capaz de crear ambientes de debate con el equipo para superar deficiencias.
		Ser capaz de tener en cuenta estrategias, políticas y otros de grupos de trabajo científico.
		Ser capaz de elaborar proyectos de formación y desarrollo de miembros del equipo para superar deficiencias.

<b>No 4 Específica. Gestionar la inclusión en redes internacionales.</b>		
<b>Subfunciones (Capacidad para:)</b>	<b>Unidades de Competencias</b>	<b>Elementos de competencias.</b>
Identificar las personalidades e instituciones más relevantes en su área del conocimiento.	Investigar resultados más relevantes en el campo de investigación.	Ser capaz de localizar publicaciones de impacto en la temática y eventos científicos de relevancia.
		Ser capaz de identificar temas estratégicos, oportunidades y riesgos.
		Ser capaz de reconocer organizaciones o instituciones internacionales punteras en su área del saber.
Establecer nexos de cooperación e innovación.	Comunicar adecuadamente los intereses profesionales.	Ser capaz de integrar grupos de investigación.
		Ser capaz de integrar acciones de formación académica con las de investigación aplicada.
		Ser capaz de potenciar ventajas comparativas de los participantes, valorando los aportes, el conocimiento y la experiencia de todos los miembros.
		Ser capaz de fundamentar el debate y la reflexión aportando puntos de vista y el conocimiento académico.
Gestionar el correcto funcionamiento de redes.	Aplicar los conocimientos de las tendencias actuales del desarrollo de la ciencia para la coordinación del trabajo en redes.	Dominar tendencias de desarrollo de la ciencia y cuadros científicos del mundo.
		Ser capaz de potenciar condiciones sólidas de trabajo con visión de futuro.
		Ser capaz de considerar impactos positivos y negativos de los resultados en los colectivos relacionados con la red.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

		Ser capaz de contextualizar la investigación según ciencias emergentes.
		Ser capaz de retroalimentar a las instituciones participantes, para la mejora continua.

<b>No 5 Específica. Gestionar proyectos para escenarios internacionales.</b>		
<b>Subfunciones (Capacidad para:)</b>	<b>Unidades de Competencias</b>	<b>Elementos de competencias.</b>
Diseñar acciones en el marco de una convocatoria de proyectos internacionales.	Adecuar proyecto de acuerdo a los requerimientos de la convocatoria.	Ser capaz de identificar requerimientos de la convocatoria del financista y su vinculación con los intereses de la investigación.
		Ser capaz de defender propuesta de proyecto ante el consejo científico de la facultad o área de desempeño.
		Ser capaz de realizar ajustes y modificaciones a partir de sugerencias del financista.
Elaborar versión definitiva del proyecto en gestión con el equipo.	Adaptar el proyecto diseñado a las exigencias de contrapartes involucradas.	Ser capaz de elaborar el contrato económico de conjunto con los financistas y clientes.
		Ser capaz de obtener firmas del representante legal de la entidad ejecutora.
		Ser capaz de obtener firmas de financistas y clientes.
		Ser capaz de obtener firmas de términos de referencia.
		Ser capaz de inscribir el proyecto y nombrar sustitutos de jefes de proyectos.
Ejecutar el proyecto internacional.	Cumplir con las normas del contrato del proyecto y presentar resultados al grupo de expertos de la línea científica.	Ser capaz de elaborar documentos para los controles internos en correspondencia con los informes parciales.
		Ser capaz de comunicar a la dirección correspondiente la evaluación anual del personal que participa en el proyecto.
		Ser capaz de autorizar el uso de fondos a otros miembros del equipo según reglas establecidas.
		Ser capaz de aplicar el tipo de evaluación acorde a la actividad.

<b>No. 6. Específica. Gestionar proyectos en un entorno intercultural.</b>		
<b>Subfunciones (Capacidad para:)</b>	<b>Unidades de Competencias</b>	<b>Elementos de competencias.</b>
Trabajar en el desarrollo de un proyecto internacional que involucra subgrupos científicos integrados por individuos provenientes de nacionalidades diferentes.	Establecer empatía para adaptarse al punto de vista de especialistas internacionales.	Ser capaz de desarrollar actividades profesionales que se llevarán a efecto en diferentes entornos.
		Ser capaz de mostrar la capacidad de <b>comprender</b> las normas de comportamiento desde una cultura y actuación para que el mensaje sea <b>entendido</b> y las normas sean

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

		<b>respetadas.</b>
		Ser capaz de integrarse a diferentes culturas, necesidades educativas y entornos.
Interactuar de manera efectiva y apropiada entre diversas culturas.	Potenciar el equipaje intelectual (conocimientos, cultura, tradiciones) relacionado con su vida personal y profesional enmarcada en su contexto nacional.	Ser capaz de tratar con respeto discrepancias causadas por: elementos políticos, económicos, religión, deportes, clima, modas, tradiciones, problemas de transporte.
		Comunicar en una segunda lengua (Inglés, Francés, u otra)
		Ser capaz de bordear barreras en virtud del enriquecimiento mutuo, de las propias culturas y tradiciones.
Desarrollar acciones coordinadas que posibiliten el tránsito del ámbito multicultural al plano intercultural	Crear resultados de forma conjunta que impacten positivamente en las culturas incluidas y en otras asociadas por la trascendencia de los logros.	Ser capaz de establecer relaciones con otros seres dispares, a través del tratamiento inteligente de las diferencias para la perpetuidad de las relaciones interpersonales.
		Ser capaz de abordar la interacción en todo momento de manera positiva e integradora.
		Ser capaz de lograr el enriquecimiento cognoscitivo por las partes representadas en el equipo coordinador.

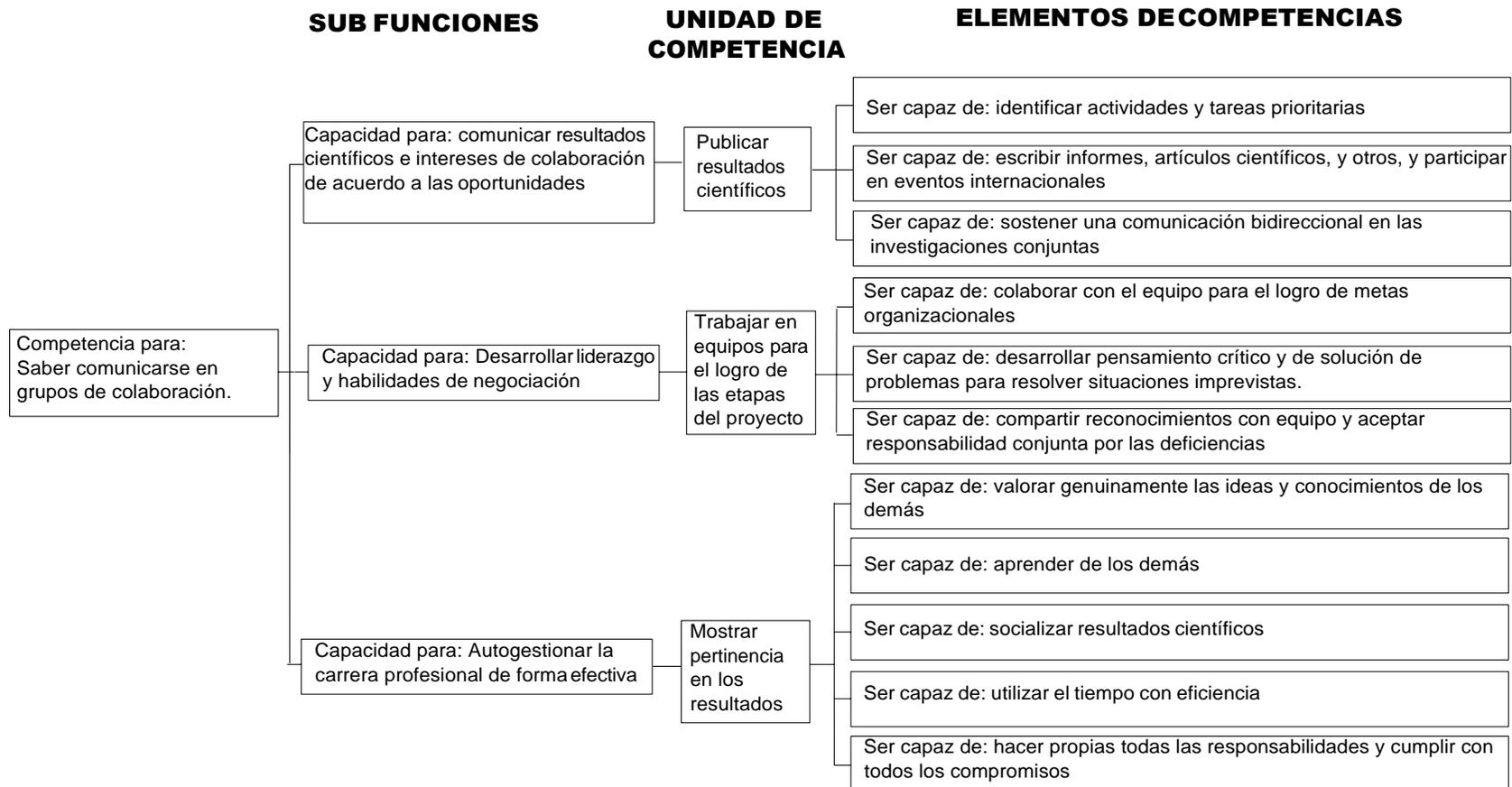
**Tabla 3: Resultados en la primera ronda de identificación de competencias genéricas y específicas.**

Competencias	C1 Muy Adecuada	C2 Bastante Adecuada	C3 Adecuada	C4 Poco Adecuada	C5 No Adecuada	Total
No 1 Genérica	10	5	-	-	-	15
No 2 Genérica	8	7	-	-	-	15
No 3 Genérica	10	-	3	2	-	15
No 4 Específica	11	2	2	-	-	15
No 5 Específica	8	-	7	-	-	15
No 6 Específica	12	3	-	-	-	15

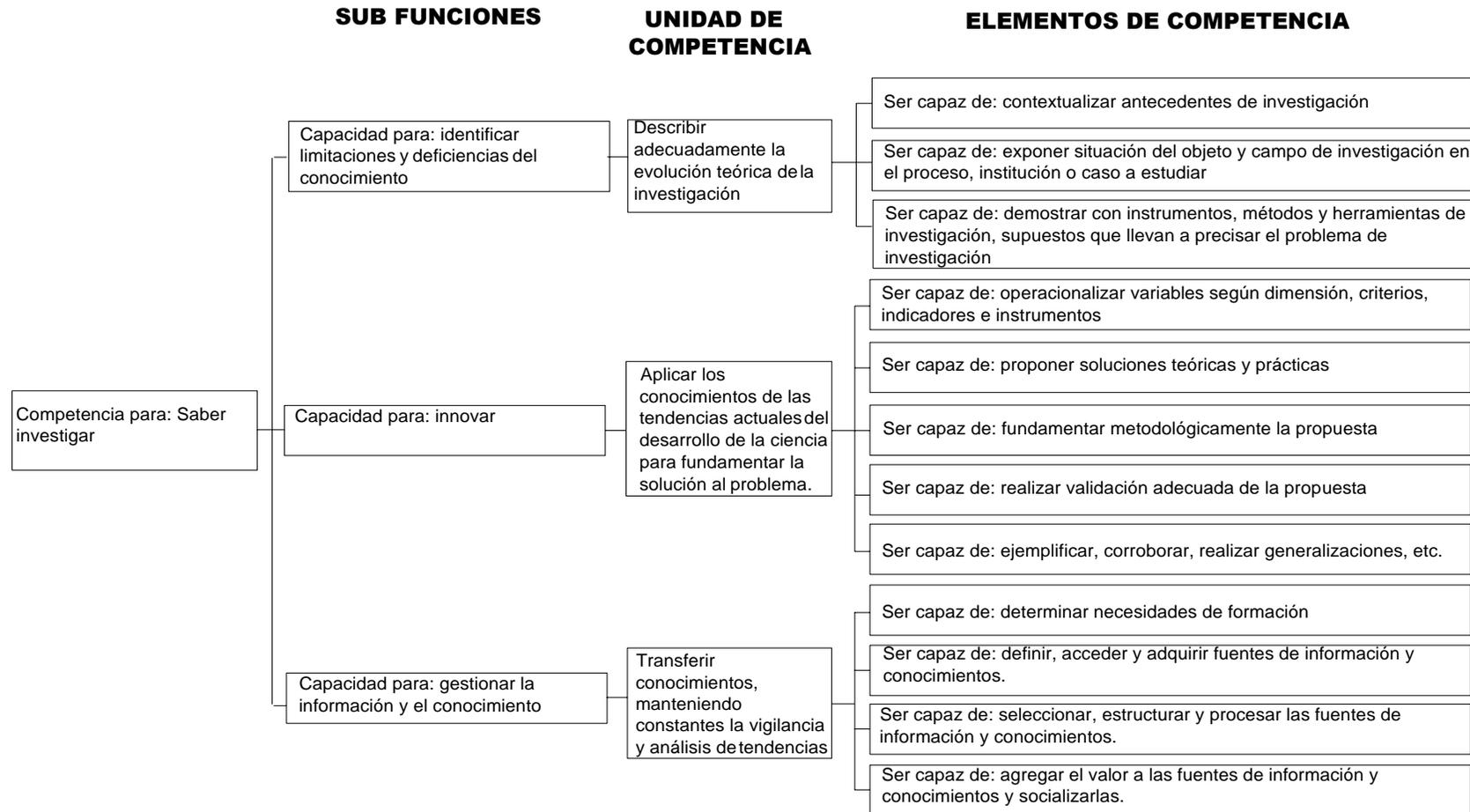
**Tabla 4: Resultados de la segunda y última ronda de identificación de competencias genéricas y específicas.**

Competencias	C1 Muy Adecuada	C2 Bastante Adecuada	C3 Adecuada	C4 Poco Adecuada	C5 No Adecuada	Total
No 1 Genérica	10	5	-	-	-	15
No 2 Genérica	12	3	-	-	-	15
No 3 Genérica	10	5	-	-	-	15
No 4 Específica	11	4	-	-	-	15
No 5 Específica	13	2	-	-	-	15
No 6 Específica	14	1	-	-	-	15

**Fig. 1. Competencia genérica : Saber comunicarse en grupos de colaboración.**

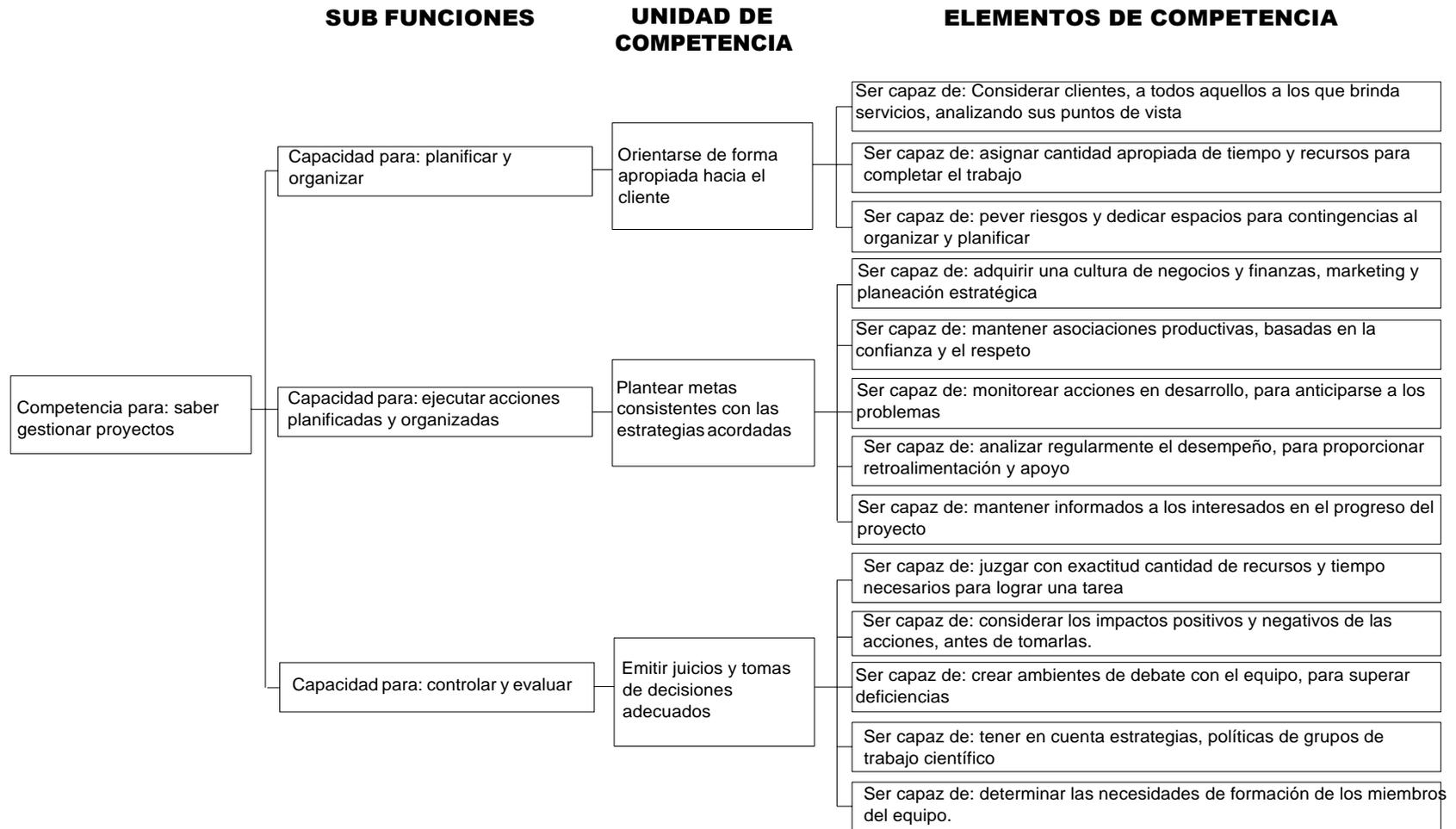


**Fig. 2. Competencia genérica : Saber Investigar**

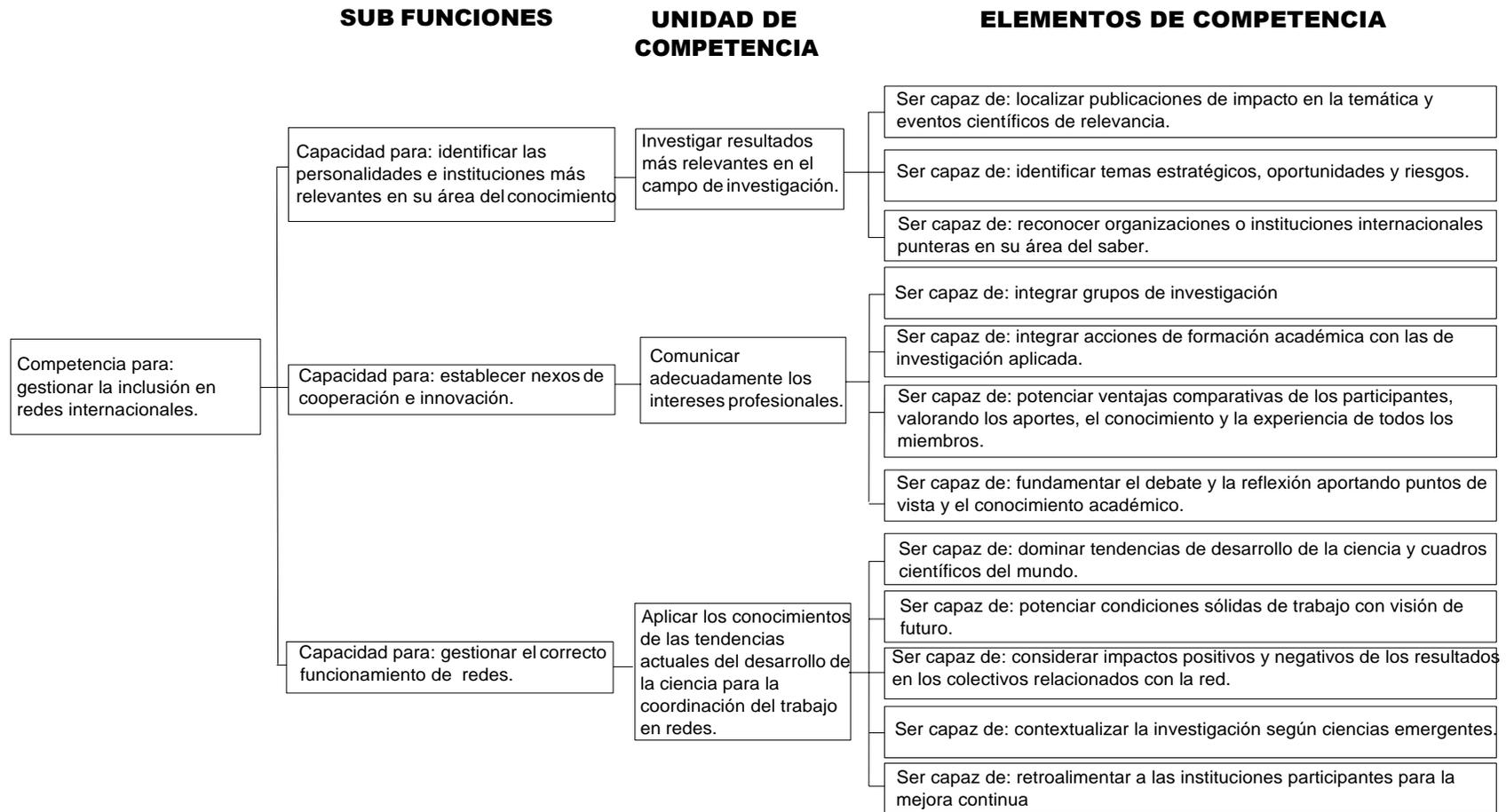


*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Fig. 3. Competencia genérica : Saber gestionar proyectos**

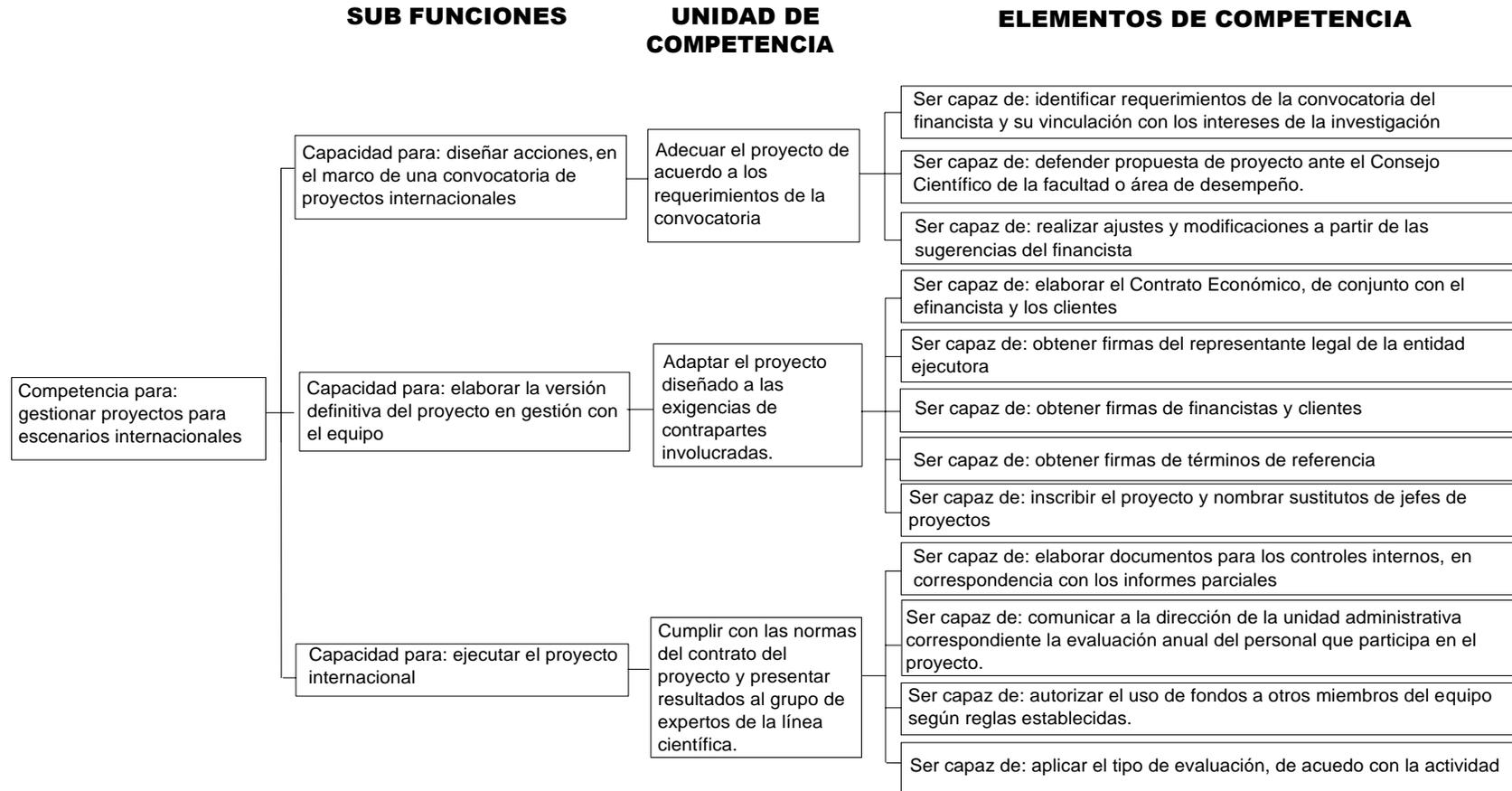


**Fig. 4. Competencia Específica : Saber gestionar la inclusión en redes internacionales.**



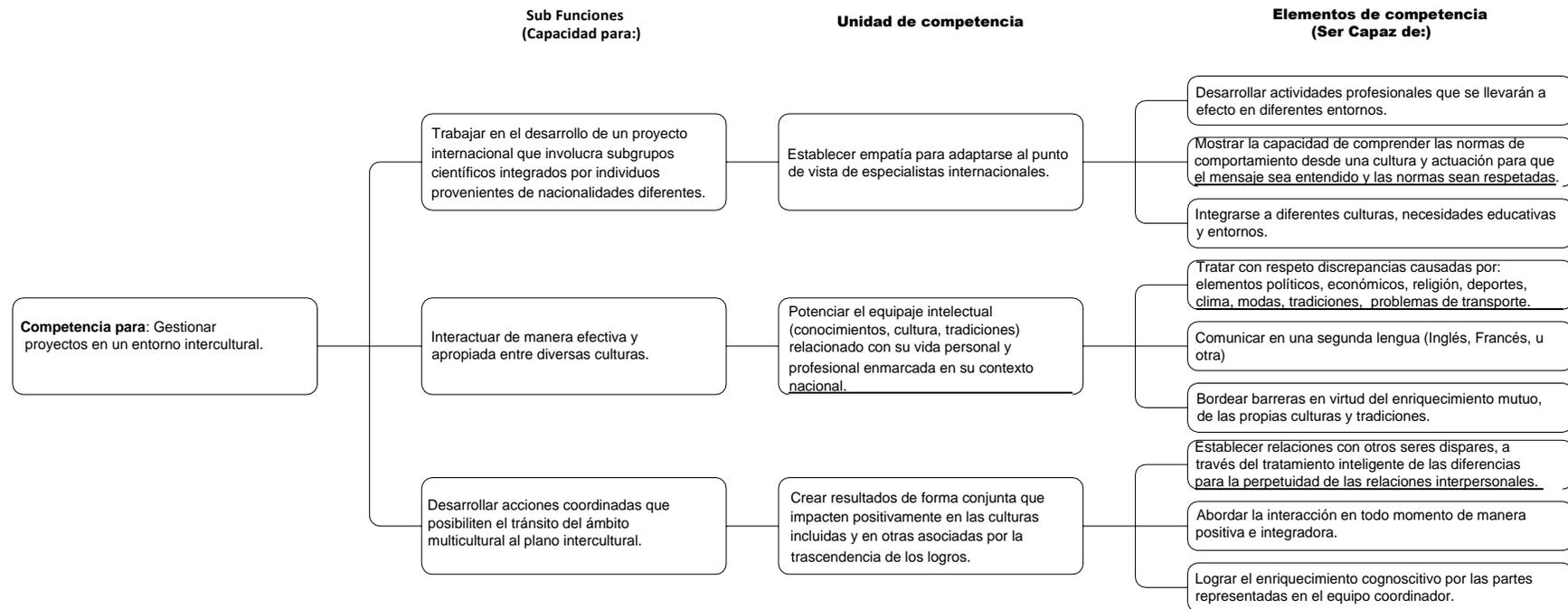
*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Fig. 5. Competencia específica : Saber gestionar proyectos para escenarios internacionales.**



*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Fig. 6. Competencia específica: Saber gestionar proyectos en un entorno intercultural.**



*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Documento 4: Validación del Programa de formación por competencias para la gestión de Proyectos de Internacionalización del Desarrollo Científico Técnico del Docente de Categoría Superior en la Universidad de Cienfuegos.**

**Encuesta realizada a los expertos para evaluar los diferentes aspectos del programa.**

Estimado profesor:

La Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos viene desarrollando un programa de Maestría en Educación de la cual forma parte la siguiente investigación, que en este momento me encuentro realizando. La misma esta tutorada por la MSc. Luisa M. Baute Álvarez, de la propia institución y cuyo consultante es el Dr. Raúl Alpízar Fernández.

Usted ha sido seleccionado por su experiencia como Docente de Categoría Superior (DCS) y su reconocido nivel científico como experto en nuestra investigación.

La meta del estudio es proponer un Programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT del DCS en la Universidad de Cienfuegos, que pretendemos someter a su consideración. Para darle cumplimiento a ese objetivo precisamos recoger e integrar información de los elementos implicados en la estructura metodológica del programa, necesitamos que usted la estudie y nos ofrezca sus criterios. A continuación se ofrece un cuadro que presenta los elementos que conforman el programa. Expresé sus criterios escribiendo de cada indicador lo siguiente:

MA – Muy Adecuado.

BA – Bastante Adecuado.

A – Adecuado.

PA – Poco Adecuado.

I – Inadecuado.

Contenido	Criterios				
	MA	BA	A	PA	I
Fundamentación del programa					
Objetivos del programa					
Estructuración de los temas					
Sistema de conocimientos					
Indicaciones metodológicas					
Metodología y medios empleados					
Sistema de evaluación					
Pertinencia y actualización de la bibliografía					

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Encuesta para validación general del programa y sugerencias por criterio de expertos.**

Estimado profesor:

La Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos viene desarrollando un programa de Maestría en Educación de la cual forma parte la siguiente investigación que en este momento me encuentro realizando. La misma esta dirigida por MSc. Luisa M. Baute Álvarez, de la propia institución y cuyo consultante es el Dr. Raúl Alpízar Fernández.

Usted ha sido seleccionado por su experiencia como DCS y su reconocido nivel científico como experto en nuestra investigación. La meta del estudio es proponer un Programa de formación por competencias para la gestión de PIDCT del DCS en la Universidad de Cienfuegos, que pretendemos someter a su consideración. A Continuación le ofrecemos una guía para que usted exprese su criterio una vez que haya analizado dicho Programa.

Caracterización del Experto:

Graduado de:

---

Años de experiencia como docente:

---

Puesto de trabajo actual:

---

Otras experiencias laborales:

---

---

Títulos académicos:

---

¿Considera que el Programa de Capacitación propuesto contribuye a solucionar al problema diagnosticado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sugerencias: \_\_\_\_\_

---

---

Muchas gracias por su Colaboración.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Tabla 5: Resultados de la primera Ronda del análisis de los expertos**

ETAPAS	C1 Muy Adecuada	C2 Bastante Adecuada	C3 Adecuada	C4 Poco Adecuada	C5 No Adecuada	Total
E1	10	5	-	-	-	15
E2	8	7	-	-	-	15
E3	10	-	3	2	-	15
E4	11	2	2	-	-	15

**Tabla 6: Resultados de la tercera ronda del análisis de los expertos.**

ETAPAS	C1 Muy Adecuada	C2 Bastante Adecuada	C3 Adecuada	C4 Poco Adecuada	C5 No Adecuada	Total
<b>E1</b>	10	5	-	-	-	15
<b>E2</b>	12	3	-	-	-	15
<b>E3</b>	10	5	-	-	-	15
<b>E4</b>	11	4	-	-	-	15

**Documento 5: Acción formativa número 1 del programa de formación por competencias.**

**Seminario Taller: La comunicación como fundamento de la actividad científica en las IES.**

**Profesores: Dr. Víctor Gómez**

**MSc. Rafael C. Armas Moya.**

**Objetivo general:**

-Desarrollar la competencia comunicativa, a través de habilidades teóricas y prácticas del proceso de comunicación que contribuyan a la socialización de resultados científico-técnico de los Docentes de Categoría Superior.

**Objetivos específicos:**

-Desarrollar habilidades para el perfeccionamiento de la comunicación científica.

-Aplicar las técnicas para la evaluación y selección de fuentes para la publicación de resultados de investigación.

- Potenciar el liderazgo para el desarrollo de una comunicación eficaz.

**Sistema de Conocimientos:**

**Principales contenidos del curso:**

La investigación y la publicación de los resultados. Redacción literaria y redacción científica. Particularidades de la redacción científica. El estilo de redacción. Las partes de un artículo científico y las peculiaridades de cada una de ellas: título, definición de palabras clave, subtítulos, el resumen,

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

la introducción, el desarrollo, los gráficos, las tablas, las referencias bibliográficas. La publicación de los resultados. La elección de la revista. La indización y el factor de impacto. Las bases de datos de revistas indizadas.

Tipos de conversaciones de liderazgo. El líder como promotor de conversaciones. Principios de la negociación efectiva. Resolución de conflictos.

Escucha efectiva y empática. Aprender a escuchar. Barreras que impiden o limitan la comunicación. Técnicas para superarlas y lograr una comunicación efectiva. La creación de confianza como garantía de éxito. El trabajo en equipo como premisa para la comunicación colaborativa.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas, talleres y seminarios que potencien el aprendizaje colaborativo.

**Sistema de Evaluación:**

Se evaluará a través de actividades prácticas y una evaluación final consistente en la presentación de un artículo científico, una ponencia para un evento o un poster para una presentación. Una parte del grupo actuará como ponente, la otra como panel.

**Bibliografía:**

- Colectivo de autores (s/f) Comunicación educativa. CEPES. Universidad de La Habana.
- Ortiz Torres, E. y Mariño Sánchez, M. (2003) El discurso del profesor universitario. En Problemas Contemporáneos de la Didáctica de la Educación Superior. Centro de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior.
- Ortiz Torres, E. (2005) Comunicarse y Aprender en el Aula Universitaria.
- Campanario, J.M. (2002) Cómo escribir y publicar un artículo científico. Cómo estudiar y aumentar su impacto (<http://www.uah.es/otrosweb/jmc> )
- Ferriols, R. Y Ferriols, F. (2005) Escribir y publicar un artículo científico original (<http://www.combino-pharm.es/racs/publicaciones/escribir.pdf>)
- Day, R.A. (2005) Cómo escribir y publicar trabajos científicos (Organización Panamericana de la Salud: Washington)
- Maltrás, B. (2003) Los indicadores bibliométricos (Trea: Gijón)
- Sánchez-Miguel, E. (1993) Los textos expositivos. Estrategias para mejorar su comprensión (Santillana, Aula XXI: Madrid)

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

-Weller, A.N. (2001) Editorial peer review (ASIST: Medford, NJ)

**Documento 6: Acción formativa número 2 del programa de formación.**

**Título: Curso: Elementos de la gestión del proceso de investigación.**

**Profesores:** Dra. Rafaela Soto

Dr. Víctor Gómez

Dr. Carlos Cañedo

**Objetivo general**

-Desarrollar las capacidades para gestionar la información y el conocimiento para elaborar protocolos de investigación.

**Objetivos específicos:**

-Desarrollar una concepción estratégica de la investigación y habilidades en la búsqueda y concreción de una situación problemática y la definición del problema central.

-Diseñar el proceso de investigación y los elementos necesarios para su gestión.

-Diseñar Perfiles Especializados de Búsquedas y construir Bibliotecas Personales de Trabajo (BPT).

-Emplear las BPT en facilitar la producción intelectual investigativa.

**Sistema de Conocimientos:**

**Principales contenidos:**

-La idea de la investigación. Las fuentes de información en una investigación. El problema científico y la situación problemática. Los objetivos o preguntas y las tareas de investigación. La justificación de la investigación. Los marcos teórico y referencial de la investigación. Tipo de investigación y paradigma investigativo. Herramientas para la investigación cualitativa. Herramientas para la investigación cuantitativa. La hipótesis o idea a defender. Muestreo y recolección de datos. Procesamiento de los resultados. Análisis de los resultados. La novedad científica y los aportes prácticos y teóricos. La presentación de los resultados.

-Infotecnología e Información de Frontera. Métodos Modernos de Búsqueda y Revisión bibliográficas. El Web Visible e Invisible. Herramientas Generales. Herramientas Especializadas. Los productos del ISI. La elaboración de Perfiles Especializados de Búsquedas. Los procesadores bibliográficos. Construcción de Bibliotecas Personales de Trabajo y su empleo en la producción intelectual. Inserción de citas y construcción de bibliografías.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Sistema de Evaluación:** Se realizará a través de actividades prácticas y una evaluación final consistente en la discusión del protocolo de investigación.

**Bibliografía** básica y complementaria:

-Castro, F. (2000). Ciencia, innovación y futuro Ediciones Especiales. Instituto Cubano del Libro, La Habana.

-De Canales, F.H., De Albarazo, E.L. & Pineda, E.B. (1986). Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México.

-Dieterich, Heinz. (2000). Nueva guía para la investigación científica. Editorial Planeta Mexicana. México.

-García, A. (1998). Teoría y metodología de la investigación científica. Universidad Agraria de la Habana. Soporte magnético.

-Hernández, R., Fernández C., & y Baptista, P., (2000). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.

-Montgomery, D.C. (1990). Diseño y análisis de experimentos. Grupo Editorial Iberoamérica. México.

-Tamayo, M. (1987). El proceso de la investigación científica. Editorial LIMUSA. México.

-Lee, F. (2002). Curso de Infotecnología de la Investigación en CD-ROM. Editorial Universitaria: Ciudad de La Habana. ISBN: 959-16-0160-3.

-UC Berkeley. (2001). Invisible Web: What it is, why it exists, How to find it, and It's inherent.

-UC Berkeley. (2001). The Best Search Engines.

**Documento 7: Acción formativa número 3 del programa de formación.**

**Título: Curso de gestión de proyectos CTS –universidad**

**Profesoras:** Dra. Marianela Morales Calatayud (Titular) y

Dra. Clara Miranda Vera (Titular)

**Objetivo general:**

-Aplicar los elementos teóricos y metodológicos fundamentales que permiten la reflexión crítica sobre las relaciones de la tecnología, la ciencia y la educación universitaria en la gestión de proyectos.

**Objetivos específicos:**

-Potenciar el análisis de la interpretación teórica de la ciencia y la tecnología en sus relaciones con la gestión de proyectos de investigación.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

-Apropiarse de las bases teóricas y metodológicas de la gestión de proyectos en el ámbito universitario.

**Sistema de Conocimientos:**

**Principales contenidos:**

**Tema 1: Los sistemas científico-tecnológicos y las tendencias de su desarrollo**

La interpretación teórica de la ciencia y la tecnología. La Filosofía de la Tecnología. Las cuestiones filosóficas de la tecnología. La ciencia y la tecnología. Las concepciones de la tecnología. La cultura científico-tecnológica. Teoría general de los valores. La significación de los sistemas científico-tecnológicos. Imagen tradicional y nueva imagen de las relaciones CTS. La tecnología, las representaciones socio-culturales y los valores en el mundo contemporáneo.

**Tema II: Ciencia y tecnología en la investigación universitaria. La gestión de sus proyectos.**

Los valores en el trabajo científico-profesional. La significación para la educación universitaria. Tendencias del comportamiento de la investigación universitaria. La apropiabilidad, coherencia, utilidad y sustentabilidad de los proyectos. La estructura de los proyectos. Ciclo de proyectos. Árbol de problemas y objetivos.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas, talleres que potencien el conocimiento colaborativo y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Los docentes de categoría Superior deberán entregar un Proyecto de Investigación de su área del saber.

**Bibliografía básica:**

1. Brovotto, Jorge. La vinculación de la universidad y su entorno. @ Instituto latinoamericano de investigaciones para el desarrollo. ILAEDES.
2. Estudio de tendencias de la Educación Superior. @ Comunidad Económica Europea.
3. Fabelo, José Ramón. Práctica, conocimiento valoración. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1989.
4. Ibarra, Andoni y León Olivé. Cuestiones éticas de la ciencia y la tecnología en el siglo XXI Editorial Biblioteca Nueva, Madrid, 2003. pp.189-225.
5. Núñez, Jorge. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar. Editorial Félix Varela, La Habana, 2003. 245p.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

6. Ropohl, Günter. Philosophy of Sociotechnical Systems. Society for Philosophy & Technology. @ vol.4, no.3. 7p.
7. Salomon, Jean Jacques. El nuevo escenario de las políticas de la ciencia. @ 2000.
8. Suárez, Carmen. Ética, ciencia y tecnología. En: Guadarrama, Pablo y Carmen Suárez (comp.). Filosofía y sociedad. Editorial Félix Varela, La Habana, 2000. pp.514-528.
9. Tendencias de la Educación Superior. IESAL. 2008.
10. Urda, Marcos. Gerencia de proyectos. @ GECYT, 1999. 32p.
11. Winner, Landon. La ballena y el reactor. Una búsqueda de los límites en la era de la alta tecnología. Editorial Gedisa, Barcelona, 1987. 208p.

#### **Documento 8: Acción formativa numero 4. Diplomado de Gestión de PIDCT.**

#### **Curso I. La Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior. Retos y Oportunidades**

**Profesora: MSc. Dayni D. Díaz**

#### **Objetivo general:**

-Saber ubicar un proyecto en la dirección de relaciones internacionales para lograr acciones de internacionalización.

#### **Objetivos específicos.**

-Saber delimitar el papel de las oficinas de relaciones internacionales y los líderes científicos en la gestión de la internacionalización de un área del saber universitaria.

-Integrar las herramientas necesarias para convertir los retos de la educación superior en oportunidades para acceder a redes internacionales.

-Potenciar la inserción de proyectos de investigación en el banco de proyectos de relaciones internacionales para la búsqueda de financiamiento.

#### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales contenidos:**

Importancia de la oficina de relaciones internacionales en la gestión de la internacionalización universitaria: alcance, mandato, funciones y servicios.

La integración de las Agendas Educativas de las IES. Oportunidades de financiamiento para proyectos de investigación y movilidad académica.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas, grupos debate y seminarios.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

**Bibliografía.**

-Gacel-Ávila, J. (2006): La dimensión internacional de las universidades: Contexto, Procesos, Estrategias.

-Keenan, Frederick J. y Lionel Vallée (1994): La gestión de los asuntos internacionales de la universidad, Québec: Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario de la Organización Universitaria Interamericana / Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional.

-Tunnermann, C. (2000): “La educación superior y los desafíos del siglo XXI, Managua, Nicaragua, CIRA.

-UNESCO (1998): Higher education in the twenty – first century: vision and action, -World Conference on Higher Education, octubre, París:UNESCO.

-ALFA (2010): Metas Educativas 2021

-Habana, Cuba (2010): Taller de Internacionalización de la educación Superior. Retos y oportunidades.

-Valcarce, R. (2010): La oficina de internacionalización de la CUJAE: Una mirada hacia dentro.

-Lichowsky L; Bernuy, Leena; Ayala, Citlali y Madera, Inmaculada (2004). Las Universidades Latinoamericanas y su papel en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo. Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2004”. Memorias. La Habana, Cuba.

-Vera, A. Hacia la construcción de un curriculum integrado con proyectos en redes. 2001. <http://www.geocities.com/investred2001/curricu.htm#presentacion>

-Romero, O; Guerrero, L. 2010. “Algoritmo de Gestión para la Internacionalización de la Universidad de Santi Spiritus”. Ponencia presentada en Taller de Internacionalización de la ES. Universidad 2010. Ciudad Habana.

-Libro “REDES DE CONOCIMIENTO” construcción, dinámica y gestión. Autores: Mario Albornoz y Claudio Alfaraz. Agosto de 2006. En Internet: <http://www.ricyt.org>

-CASAS, R. (coord.) (2001): La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México, México D. F., Anthropos / Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

**Curso II. Trabajo en redes Internacionales.**

**Profesor: Dr. Julio César Theiler. Universidad Nacional del Litoral, Argentina**

**Objetivo general:**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

-Promover el acercamiento entre universidades internacionales y nacionales para participar en redes de investigación conjuntas.

**Objetivos específicos:**

- Analizar las herramientas necesarias para un efectivo trabajo en redes internacionales.
- Potenciar ventajas comparativas de los participantes, valorando los aportes, el conocimiento y la experiencia de todos los miembros.
- Potenciar la gestión de financiación de redes.

**Sistema de Conocimientos:**

**Principales contenidos:**

- Trabajo en Redes Nacionales e Internacionales. Prácticas y tendencias para la internacionalización y la cooperación.
- Algunas Redes/Organismos Multilaterales que Promueven la Cooperación Intra-Regional en América Latina. Redes europeas enfocadas en la promoción de la cooperación con América Latina.
- Financiación de la Internacionalización de la educación Superior. Observatorios Regionales.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

**Bibliografía**

- de Wit, Hans y otros. (2004). “La educación superior en America Latina”. La dimensión internacional. Banco Mundial. OCDE. Bogotá. Colombia.
- Didriksson, Axel y otros. (2006). “Contexto global y regional de la Educación Superior en America Latina y el Caribe”. IESALC. UNESCO. Caracas. Venezuela.
- Gacel Ávila, Jocelyne. (1998). “Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”. Reflexiones y Lineamientos AMPEI. Primera Edición. Guadalajara. México.
- Gacel Ávila, Jocelyne. (2003). “La Internacionalización de la Educación Superior” Paradigma para la ciudadanía global. Universidad de Guadalajara – Primera Edición - México 2003
- Knight, Jane. (2003). “Update internalization definition”. International Higher Education. Boston College.
- Ramírez Sánchez, Carlos. (2004). “La internacionalización de la Educación Superior en Chile”.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

-Crespo, Ismael (Coord.), Una agenda para la cooperación en materia de educación superior entre España y América Latina, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, 2005, Madrid.

-Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional, banco Mundial, 2005, Washington.

-OCDE (2004) Education at a glance Indicators OCDE: París.

-Knight (2005) Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional, Banco Mundial, Washington.

-IAU, Internationalization Survey: Preliminary Findings Report, International Association of Universities, 2005, Paris, France.

-Vera, A. Hacia la construcción de un curriculum integrado con proyectos en redes. 2001.

<http://www.geocities.com/investred2001/curricu.htm#presentacion>

### **Curso III. Instrumentos de la cooperación internacional para el desarrollo.**

**Profesor: Dr. Humberto Rodríguez Coppola**

#### **Objetivo General:**

-Aplicar los instrumentos de la cooperación internacional para la elaboración de proyectos en escenarios internacionales.

#### **Objetivos específicos:**

-Desarrollar habilidades para contextualizar las características de los diferentes tipos de cooperación existentes en función de las modalidades existentes, tanto a nivel internacional como en Cuba.

-Utilizar las herramientas técnicas para la gestión de proyectos de cooperación

-Aplicar la normativa y legislación cubana sobre cooperación internacional.

#### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales Contenidos:**

Proyectos, programas, estrategias y convenios. Las Agencias Oficiales de Cooperación.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

#### **Bibliografía**

- Decretos de Programas y Convocatorias de la AECI y del Gobierno Vasco.
- Leyes, decretos y normativa del gobierno de Cuba.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- Publicaciones oficiales de las diferentes agencias nacionales de cooperación.

#### **Curso IV. Modalidades de la Cooperación Internacional.**

**Profesor. Dr. Ricardo Fundora Pyñeiro.**

##### **Objetivo general:**

-Tener en cuenta la situación actual de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)

##### **Objetivos específicos:**

-Desarrollar habilidades para integrar las características de los diferentes tipos de cooperación existentes con relación a los contenidos que contemplan y a los agentes que participan.

-Desarrollar habilidades para presentar proyectos viables y que contribuyan al desarrollo sostenible.

##### **Sistema de Conocimientos:**

##### **Principales contenidos:**

Crisis de la Ayuda Oficial del Desarrollo. Los agentes de la cooperación para el desarrollo. Perspectivas para el desarrollo económico y social. Los contenidos de la cooperación.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

##### **Bibliografía**

- DUBOIS, A. (2001) La financiación del desarrollo. Flujos privados y Ayuda Oficial al Desarrollo. Gobierno Vasco. Vitoria/Gasteiz
- MAEC-SECI (2002) Directrices del CAD sobre reducción de la pobreza. Madrid
- GONZÁLEZ PARADA, J.R.; FUENTES, A. (2003) Manual de Cooperación al Desarrollo para entidades locales. Fondo Extremeño Local de Cooperación (FELCODE) Badajoz\_  
<http://www.felcode.org/articulos.asp>
- GONZÁLEZ PARADA, J.R.; FUENTES, A. (2005) Corporaciones locales y Cooperación al Desarrollo. Fondo Extremeño Local de Cooperación (FELCODE) Badajoz\_  
<http://www.felcode.org/articulos.asp>
- PEREZ DE ARMIÑO, K (2002) La vinculación ayuda humanitaria-cooperación al desarrollo. Objetivos, puesta en práctica y críticas. Cuadernos de Trabajo 33. Hegoa.
- PEREZ DE ARMIÑO, K; ABRISKETA J. Acción Humanitaria. Concepto y evolución.\_  
<http://dicc.hegoa.efaber.net/listar/mostrar/1>

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

■ PEREZ DE ARMIÑO, K. Acción Humanitaria. Debates recientes.\_

<http://dicc.hegoa.efaber.net/listar/mostrar/2>

REY, F.; THIEUX, L.; CURREA, V (2006) La Acción Humanitaria en la encrucijada. Avanzando propuestas para reforzar la Ayuda Humanitaria en el siglo XXI. Cuadernos de IECAH 01.

<http://www.iecah.org/cuadern.php>

## **Curso V .La cooperación para el desarrollo en Cuba.**

**Profesor. Lic. Raúl Hernández Pérez**

### **Objetivo general:**

Potenciar los principios de la cooperación internacional con Cuba.

### **Objetivos específicos**

-Actuar sobre la base del origen y los principios en los que se fundamenta la cooperación internacional con Cuba.

-Integrar los proyectos de investigación a las líneas generales sobre las cuales se sustentan las principales cooperaciones internacionales con Cuba.

### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales Contenidos:**

Origen y Surgimiento de la Cooperación para el desarrollo en Cuba. Principios fundamentales y experiencias. Estructura y Desarrollo Institucional. CNCECT. CECE. MINVEC. - La Cooperación con la URSS. EL CAME. La Cooperación para el desarrollo que Cuba Ofrece y Recibe. Africa. Otros Países del Tercer Mundo. La cooperación con Estados Unidos, Canadá y otros países desarrollados. Las AID, ACDI, AECI, SIDA, NORAD y DANIDA. Asia y el Medio Oriente.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

### **Bibliografía**

Documentos de organismos o redes de cooperación los cuáles comparten el objetivo de fomentar la cooperación dentro de América Latina en diferentes áreas temáticas y niveles:

1. Asociación de Universidades “Grupo Montevideo”

<http://www.grupomontevideo.edu.uy/>

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

2. CRISCOS–Consejo de Rectores por la Integración de la Subregión Centro Oeste de Sudamérica  
<http://www.criscos.org>

3. CUIB–Consejo Universitario Iberoamericano <http://www.cuib.org/>

4. FLACSO–Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales <http://www.flacso.org>

5. UNESCO IESALC – Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>

6. AUALCPI – Asociación de Universidades de América Latina y del Caribe para la integración <http://www.aualcpi.org>

7. Grupo de Universidades Iberoamericanas “La Rábida”  
[http://www.unia.es/grupo\\_la\\_rabida/](http://www.unia.es/grupo_la_rabida/)

8. Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe <http://redmacro.unam.mx>

9. CSUCA – Consejo Superior Universitario Centroamericano <http://www.csuca.org>

10. OUI–Organización Universitaria Interamericana <http://www.oui-iohe.qc.ca/>

11. UDUAL – Unión de Universidades de América Latina y el Caribe  
<http://www.udual.org/>

12. AUIP – Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado <http://www.auiip.org/>  
Proyecto PIHE NETWORK 354

13. OEA – Organización de los Estados Americanos <https://www.oas.org/>

14. AIESAD–Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia  
<http://www.uned.es/aiesad/>

15. UNAMAZ–Asociación de Universidades Amazónicas  
[http://www.uagrm.edu.bo/index\\_princ.php?opcion=707](http://www.uagrm.edu.bo/index_princ.php?opcion=707)

16. CINDA – Centro Interuniversitario de Desarrollo <http://www.cinda.cl>

17. IAESTE – The International Association for the Exchange of students for Technical Experience\_  
<http://www.iaeste.org/>

18. IBERGOB–Escuela Iberoamericana de de Gobernabilidad y Políticas Públicas  
<http://www.segib.org/programas.php?id=13&idioma=esp>

19. FUNIBER–Fundación Universitaria Iberoamericana [www.funiber.org/](http://www.funiber.org/)

20. REDIBEP–Red Iberoamericana de Estudios de Posgrados  
<http://www.posgrado.unam.mx/redibep/>

21. RIACES–Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior  
<http://www.riaces.net/>

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

## **II. Redes Europeas enfocadas en la promoción de la cooperación con América Latina**

1. Grupo Coimbra <http://www.coimbra-group.eu>
2. Grupo Tordesillas [www.grupotordesillas.org](http://www.grupotordesillas.org)
3. Grupo Compostela <http://www.grupocompostela.org>
4. Universia <http://www.universia.net>

### **Curso VI Estrategias y Cooperación Biregional interuniversitaria.**

**Profesor: Dr. Carlos A. Virgil Taquechel.**

#### **Objetivo general:**

-Aplicar las herramientas necesarias para identificar organizaciones donantes que promuevan la cooperación entre AL-UE y sus respectivos programas

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar requerimientos de la convocatoria del financista y su vinculación con los intereses de la investigación.
- Desarrollar habilidades para aplicar estrategias de cooperación interuniversitaria según metodología de financiadores

#### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales Contenidos**

Tendencias en la cooperación universitaria entre Europa y Latinoamérica. Guía para la financiación de la internacionalización de las instituciones de educación superior. Guía para la identificación de organizaciones donantes que promuevan la cooperación entre AL-UE y sus respectivos programas. Planificación estratégica y mecanismos de aseguramiento de la calidad para la internacionalización.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

#### **Bibliografía**

- Crespo, Ismael (Coord.), Una agenda para la cooperación en materia de educación superior entre España y América Latina, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, 2005, Madrid.
- Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional, Banco Mundial, 2005, Washington.
- OCDE (2004) Education at a glance Indicators OCDE: París.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

-Knight (2005) Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional, Banco Mundial, Washington.

-IAU, Internationalization Survey: Preliminary Findings Report, International Association of Universities, 2005, Paris, France.

-Boletín ALFA Febrero, 2010.PIHE\_ Libro.pdf

## **Curso VII. Conceptos Generales y Evolución del Pensamiento del Desarrollo y la Colaboración Internacional.**

**Profesor Dr. Mario Álvarez Guerra Placencia.**

### **Objetivo general:**

-Tener en cuenta los cambios en el pensamiento sobre desarrollo en la segunda mitad del siglo XX e inicios del XXI y paralelamente, la visión sobre colaboración.

### **Objetivos específicos:**

-Contextualizar las diferentes condicionalidades en la colaboración en las diferentes épocas.

-Potenciar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Milenio. Diagnóstico y Perspectivas.

### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales contenidos:**

Surgimiento de la colaboración. La colaboración para el desarrollo en los años 50, 60 y 70. La globalización neoliberal y la colaboración para el desarrollo en los años 80 y 90. Las condicionalidades de la colaboración internacional. La situación actual.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

### **Bibliografía**

PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 1990, y 2006

- CAD. Declaración de Roma sobre la Armonización. Roma. 25 de febrero de 2003
- CAD. Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. París, marzo 2005. <http://www1.worldbank.org/harmonization/Paris/ParisDeclarationSpanish.pdf>
- NNUU (2000). *Declaración del Milenio*. Septiembre 2000
- NNUU (2005) *Objetivos de desarrollo del Milenio*. Informe 2005

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- BM (2007). Global Monitoring Report 2007\_  
[http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTGLOBALMONITOR/EXTGLOMONREP2007/0,,menuPK:3413296~pagePK:64218926~piPK:64218953~theSitePK:3413261\\_00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTGLOBALMONITOR/EXTGLOMONREP2007/0,,menuPK:3413296~pagePK:64218926~piPK:64218953~theSitePK:3413261_00.html)
- CAD (2006) Development Co-operation - 2006 Report\_  
<http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=EN&sf1=identifiers&st1=432007011p1>
- MEYER, S.; NILS-SJAR, SCH. (2007) Marco analítico-conceptual y metodologías para los estudios de país. Armonización de donantes: entre la eficacia y la democratización. FRIDE. Documento de Trabajo 41.
- BUSTELO, P. (1998): *Teorías contemporáneas del desarrollo económico*. Colección Historia del pensamiento económico. Síntesis. Madrid.
- BUSTELO, P. Desarrollo económico: del Consenso al Post-Consenso de Washington y más allá\_  
<http://www.ucm.es/info/eid/pb/BusteloPCW03.htm>
- NUSSBAUM, M. (2002): *Las mujeres y el desarrollo humano*. Herder. Barcelona.
- PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 1990, y 2006
- UNCETA, K; YOLDI, P. (2001) La cooperación al desarrollo: surgimiento y evolución histórica. Gobierno Vasco. Vitoria/Gasteiz
- GRIFFITHS, J.; GREENHILL, R. ¿Qué progreso? Un examen sombra de la condicionalidad del Banco Mundial en 2006

## **Curso VIII. La Colaboración Norte SUR y Sur-SUR**

**Profesor: MSc. Julio C. Quintero Rodríguez**

**Dr. Guillermo Bernaza.**

### **Objetivo general:**

-Estudiar los impactos de la globalización en América Latina.

### **Objetivos específicos:**

-Potenciar la Alternativa Bolivariana para las Américas como respuesta a la crisis del neoliberalismo.

-Potenciar la gestión de proyectos por el convenio educativo Cuba- Venezuela

### **Sistema de Conocimientos:**

### **Principales contenidos:**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

Los efectos de la globalización neoliberal en América Latina y el Caribe. Retos y Oportunidades.  
América Latina y el Caribe, la crisis del neoliberalismo y la Alternativa Bolivariana para las Américas.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate.

### **Bibliografía**

- Unceta, K. “La cooperación al desarrollo en las universidades españolas” Catalogo general de publicaciones generales AECID Ministerio de Asuntos Exteriores, 2004.
- Brun, J. Benito, J. Canut, P “Redes culturales claves para sobrevivir a la globalización” Catalogo general de publicaciones generales AECID Ministerio de Asuntos Exteriores, 2004.  
<http://publicaciones.adminstracio.es>
- “La cooperación y la solidaridad intencional” <http://www.unesco.org/education/uie>
- Jaramillo, C.”Las redes como herramienta para el fortalecimiento de la cooperación internacional: el caso de la red PIHE” EULAC 2006.
- Sebastián, J. “Percepciones sobre la cooperación académica y científica en España y América Latina “: Centro de Información CSIC Madrid 2006.
- Convenios de cooperación entre la Universidad de Alcalá y el Ministerio de Educación Superior de Cuba, 2008
- “Experiencia Piloto de cooperación universitaria mediante red con ámbito regional” AECID 2008.
- Mayz, Juliana y PEREZ, Julio. ¿Para qué hacer investigación científica en las universidades venezolanas? Revista Investigación y Postgrado. [online]. abr. 2002, vol.17, no.1, p.159-171. Disponible en la World Wide Web: <<http://www.scielo.org.ve/scielo.php>. ISSN 1316-0087.
- Mayz, J. (1997). La investigación y la calidad de las universidades. Revista Saber, Volumen 9, 107-108.
- Pérez, J.E. (1999). La investigación científica en Latinoamérica. Revista Inter-ciencia, Volumen 23, 316.
- Bunge, M. (1981). La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veinte.
- Berres, S. (2010) North-South-South partnership. S. Case. Habana, Cuba.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

- ODM, (2005) OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO: UNA MIRADA DESDE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.
- Argibay, M.; Gema Celorio y J.J. Celorio (1996): *Juntamundos. Pedagogía urgente para el próximo milenio. Guía didáctica de educación para el desarrollo.* Bilbao, Hegoa.
- Asamblea General del Comité de Enlace de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo europeas ante la CE (1989): *Código de conducta: imágenes y mensajes a propósito del Tercer Mundo.* Bruselas.
- CEPAL (2005). Panorama Social de América Latina y el Caribe 2005. Santiago de Chile.
- CEPAL (2007a). Cohesión Social. Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe. CEPAL-SEGIB, Santiago
- Declaración de la III cumbre extraordinaria de jefes de estado y de gobierno de la alternativa bolivariana para los pueblos de nuestra América - tratado de comercio de los pueblos (alba - tcp) mayo 2008.
- FAO/IFAD/WFP (2002). Reducing poverty and hunger: the critical role of financing for food, agriculture and rural development. Paper prepared for the International Conference on Financing for Development. Monterrey, México, 18-22 March, 2002. Rome.
- FAO (2003a). Measurement and Assessment of Food Deprivation and Undernutrition. International Scientific Symposium Rome, 26-28 June 2002. Symposium convened by the Agriculture and Economic Development Analysis Division.

<http://www.fivims.net/static.jsp?lang=en&page=ISS>

### **Curso IX. Taller Gestión de Proyectos Internacionales y Fundraising.**

**Profesores: Dr. Fernando Martirena (UCLV)**

**Dr. Alejandro R. Socorro Castro.**

#### **Objetivo general:**

-Utilizar todo el conocimiento adquirido a través del programa para la formulación de un PIDCT.

#### **Objetivos específicos:**

- Exponer los fundamentos y características de la elaboración de proyectos internacionales, para desarrollar diferentes tareas universitarias.
- Desarrollar habilidades para la captación de fondos ante agencias u organizaciones internacionales.
- Desarrollar habilidades para aplicar el ciclo de gestión de un proyecto internacional con eficiencia.

#### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales Contenidos:**

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Temario:**

Presentación del proyecto a la fuente financiadora. Administración de un proyecto internacional. Finalización de un proyecto internacional. Proyectos internacionales: implementación, monitoreo y evaluación. Sistema de gestión financiera de proyectos. Ejemplo de proyecto exitoso. Sistema de control interno y externo: UCLV y MINVEC. Financistas internacionales. Principales donantes. Sus características. Integración de Proyectos Internacionales a Redes.

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Se utilizará una combinación de actividades docentes presenciales y a distancia, apoyada en las TIC. Las formas de enseñanza previstas son: conferencias, clases prácticas y seminarios.

**Sistema de Evaluación:** Se evaluará a los docentes por la participación en clases en sus grupos de debate. Se orientará la evaluación final del diplomado.

**Bibliografía**

[1] Cleland, D. y King, W.: Manual para la Administración de Proyectos, CECSA. 1990.

[2] AECI: Metodología de proyectos de cooperación para el desarrollo. AECI, Madrid, España. 1999.

[3] Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar: Como elaborar un proyecto. ICSA y Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1994.

[4] Baum, Warren C and Stokes M Tolbert: Investing in development, Lessons of World Bank Experience, Published for the World Bank. Oxford University Press, 1985.

[5] Bell, Simon: Learning with participatory monitoring, Systems Practice, Volume 9 Number 2 (p. 129-149), 1996.

[6] Bell, Simon and Trevor Wood-Harper: Rapid Information Systems Development. Systems Analysis and Systems Design in an Imperfect World. Published by McGraw Hill Publishing Company, London, 1998.

[7] Comisión Europea. Dirección General 1B: Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP)

[8] Formación básica y avanzada. Documentación del Curso, La Habana, 1999.

[9] Comisión de las Comunidades Europeas: Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto. Enfoque integrado y Marco Lógico. Bruselas, 1993.

[10] CORPOICA: Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico, Bogotá, 1995.

[11] Cordingley, David: Integrating the logical framework into the management of technical cooperation projects. Project Appraisal, volume 10, number 2, (p. 103-112), June 1995.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

[12] Davies, Anthony: Managing for a change. How to run community development projects. Intermediate Technology Publications, London, 1997. 58

[13] European Training Foundation: TEMPUS Handbook, Objective oriented project design and management. ITAD, Torino, 1998.

[14] García, J. Carmelo: “Análisis del ciclo de un proyecto de cooperación al desarrollo” en Revista Información Comercial Española No 702, febrero (p. 129-143).

Secretaría de Estado de Comercio. Madrid, 1992.

[15] Gómez Galán, Manuel: Elementos básicos de los proyectos en la cooperación para el desarrollo. CIDEAL, Madrid, 1994.

[16] Gómez Galán, Manuel y Héctor Sainz Ollero: El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. CIDEAL, Madrid, 1999.

[17] Vigil Taquechel, Carlos A. Manual de GCP para CES y UCT, La Habana (2001)

## **Curso X. Tratamiento a la diversidad e intercambio intercultural universitario.**

**Profesoras: Dra. Marisol Martínez**

**Dra. Silvia I. Vázquez Cedeño**

### **Objetivo general:**

-Coordinar esfuerzos en un contexto multicultural desde la interculturalidad.

### **Objetivos específicos:**

- Comprender las definiciones teóricas y metodológicas de la diversidad cultural.

-Analizar la importancia de la comprensión intercultural como base de la gestión de proyectos internacionales.

- Potenciar la cultura profesional, valores y actitudes de los docentes universitarios en la colaboración internacional.

### **Sistema de Conocimientos:**

#### **Principales contenidos:**

Multiculturalidad e interculturalidad. La labor de las instituciones académicas y los contextos multiculturales. Diversidad cultural: concepciones teóricas y metodológicas. Cultura profesional del docente: sus valores y actitudes ante los retos de la diversidad. Investigación, diversidad y educación: paradigmas de la investigación en el ámbito de la universidad. El respeto a la diversidad y la comprensión intercultural en la colaboración internacional.

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Recomendaciones metodológicas para el desarrollo del curso:** Las sesiones se centrarán en la introducción del contenido en relación a los objetivos del programa, desde el manejo interactivo de información actualizada como movilizador de la preparación profesional del docente para la comprensión intercultural como base de la gestión de proyectos internacionales.

**Evaluación del taller:** Trabajo de búsqueda y valoración de información, bibliografía y bases de datos, discusión de casos.

**Bibliografía:**

Acosta Pachón, Rodolfo y Alfonso Hernández, José. La educación multicultural en contextos

educativos cubanos. Tomado De: <http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.htm>, 9/01/07

Agudo Odina, Ma teresa. La educación intercultural: Concepto, Paradigmas y realizaciones.

Tomado de: [www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Diversid/eintercultural.rtf](http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Diversid/eintercultural.rtf) ,16/5/07

Corteza, D y M. R. Roselló (coords) (2002). *Educación, diversidad y calidad de vida* (pp.745-752).

Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares.

Fernández Enguita, M. (2001). *Educación en tiempos inciertos*. Madris: Ediciones Morata.

Gimeno Sacristán, J. (2001). *La educación obligatoria: su sentido educativo y social*. 2ª edición.

Madrid: Ediciones Morata.

Pérez Gómez, A. I, (2000). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. 3ª edición. Madrid:

Ediciones Morata.

Vega Fuente, A. (2000). *La Educación ante la discapacidad. Hacia una respuesta social de la escuela*. Valencia: Nau llibres.

-Acosta Pachón, Rodolfo y Alfonso Hernández, José. La educación multicultural en contextos educativos cubanos. Tomado De:

<http://interaccion.cedal.org.co/documentacion.htm>, 9/01/07

-Agudo Odina, Ma teresa. La educación intercultural: Concepto, Paradigmas y realizaciones.

Tomado de: [www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Diversid/eintercultural.rtf](http://www3.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/Diversid/eintercultural.rtf) ,16/5/07.

-Ameneiros, J; Oten, L; Trujillo, M. 2010. "Interculturalidad a través de la ejecución de un proyecto cubano canadiense. Ponencia presentada en Taller de Internacionalización de la ES. Universidad 2010. Ciudad Habana.

-Trujillo M. H. *Competencias Interculturales para la gestión de la internacionalización universitaria*. Memorias de Red de Docencia del Grupo La Rábida: Interculturalidad, retos y alternativas en el contexto universitario actual. Universidad de Río Cuarto. Argentina. 2009

*Título: Formación por competencias del Docente de Categoría Superior de la Universidad de Cienfuegos para la Gestión de Proyectos de Internacionalización.*

**Sistema de evaluación de cada modulo del diplomado.** Evaluación Formativa. Al finalizar cada módulo cada estudiante entrega un ensayo sobre el contenido de no más de una cuartilla, expresando su opinión sobre la utilidad del curso.

**Sistema de Evaluación del Diplomado.** Defensa de un Proyecto de Internacionalización del Desarrollo Científico técnico elaborado por los docentes de categoría superior para presentar a una fuente financista.