

# Estrategia de gestión de becas de cooperación internacional para formación doctoral en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría

## *Strategy for Managing International Cooperation Scholarships for PhD Students at the Jose Antonio Echeverria Higher Polytechnic Institute*

María del Carmen García Roblejo,<sup>1</sup> María Heidi Trujillo Fernández<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), La Habana, Cuba.  
becas@tesla.cujae.edu.cu

<sup>2</sup> Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), La Habana, Cuba.  
heidi@tesla.cujae.edu.cu

### RESUMEN

En este artículo se presenta el proceder metodológico seguido en la construcción de una estrategia para la gestión de becas de cooperación internacional destinadas a la formación doctoral, así como los criterios que la sustentan. Para ello, se describen la estrategia, sus componentes y las acciones que contribuyen a la solución de los problemas planteados en el diagnóstico. Además, se contextualizan las áreas geográficas de mayores posibilidades para la identificación de oportunidades de becas en la estrategia propuesta y se definen los retos y las proyecciones de la gestión de becas de cooperación internacional para la formación doctoral en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE).

**PALABRAS CLAVE:** becas para doctorado, cooperación, internacionalización universitaria.

### ABSTRACT

*This paper presents a methodology to adopt a strategy for managing international cooperation scholarships for PhD students, as well as criteria on which its creation is based. It describes the strategy, its elements, and actions contributing to solving problems diagnosed. Additionally, geographical areas for which the proposed strategy is most likely to be adopted because of the largest number of scholarship opportunities to be offered for students from them are examined. Challenges to and prospects for managing international cooperation scholarships for PhD students at the Jose Antonio Echeverria Higher Polytechnic Institute (ISPJAE, according to its abbreviation in Spanish) are examined as well.*

**KEYWORDS:** scholarships for PhD students, cooperation, universities' commitment to internationalization.

RECIBIDO: 7/4/2016  
ACEPTADO: 15/7/2016

## Introducción

El contexto internacional, marcado por el impacto de la globalización neoliberal en la sociedad y en la educación superior, plantea nuevos retos y problemáticas, como la necesidad de la formación de un claustro de excelencia, que constituye un imperativo para las instituciones de la educación superior (IES). Consecuentemente, estas deben proyectar su acción a la formulación de estrategias que contribuyan a la elevación de su nivel de competitividad en el ámbito regional e internacional.

La cooperación internacional universitaria (CIU) ofrece posibilidades de contribuir a la formación intercultural de un claustro calificado y más competitivo para la interacción en diferentes contextos, por eso el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE)<sup>1</sup> encamina acciones para lograr una gestión que permita asumir los desafíos educativos contemporáneos. Algunos análisis efectuados en el ISPJAE en los últimos años muestran deficiencias en la gestión de becas debido a incongruencias entre las ofertas de becas gestionadas y las demandas de formación doctoral que tiene la institución, así como a la insuficiente gestión de becas y el escaso aprovechamiento de las otorgadas para cumplir el plan de formación doctoral. Se unen a ello problemáticas de envejecimiento del claustro: del 83,9 % del total de bajas, en el período de 2006 a 2012, el 25 % fue por motivos de jubilación o fallecimiento (Alonso Becerra y Fernández González, 2012).

Debido, por una parte, a las exigencias de formación del claustro a partir de la identificación de oportunidades de becas en universidades extranjeras, que respondan a intereses y prioridades temáticos necesarios para el desarrollo socioeconómico del país y, por otra, a la carencia de una estrategia para la conducción de esta actividad, se concibió la propuesta de una estrategia para la gestión de becas de cooperación internacional para formación doctoral (BCIFD) en el ISPJAE. Asimismo, se describieron sus componentes y las acciones que contribuyen a la solución de los problemas que se identificaron en un estudio diagnóstico previo (García Roblejo, 2015).

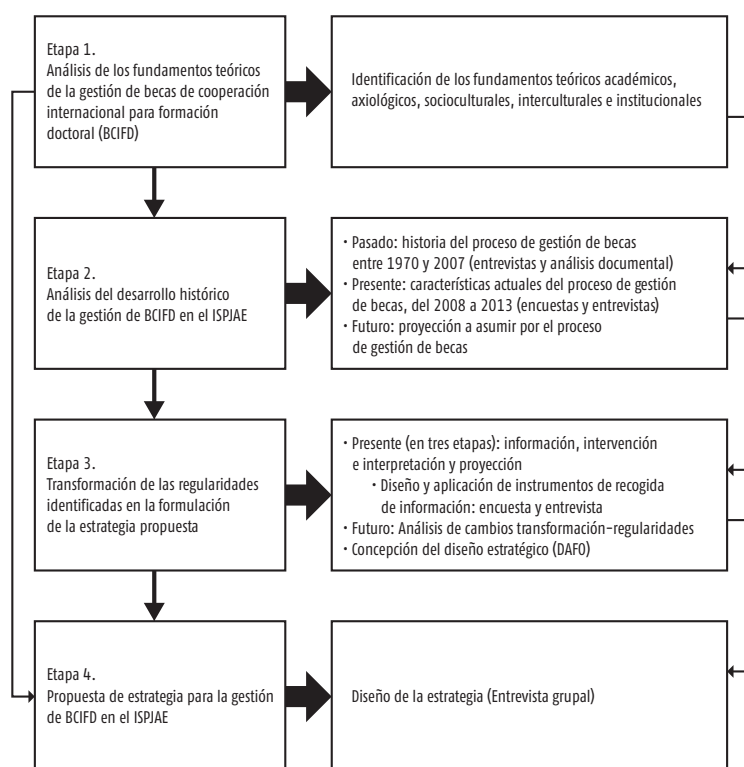
## Desarrollo

La estrategia se relaciona con la actividad de dirigir de manera intencionada a los seres humanos y, en su esencia, contiene acciones orientadas al logro de determinados objetivos dentro de una organización. En su definición de la estrategia, Mintzberg (citado por Almuiñas *et al.*, 2011) refiere que:

contiene las cuatro actividades de planificación, definición de modelos o normas, posicionamiento y perspectiva: es decir, la estrategia como plan que guía las acciones en el futuro; como modelo o patrón de comportamiento que surge a medida que las organizaciones le dan la cara a los eventos externos a la misma; como posición en el mercado y como perspectiva, que implica conocimiento profundo de la organización para situarse y desarrollarse en la competencia. (p. 13)

<sup>1</sup> Esta institución es también conocida como Ciudad Universitaria José Antonio Echeverría (CUJAE).

Como apuntan Almuiñas *et al.* (2011), entre las definiciones de estrategia la más popular y común es aquella que la concibe como plan vinculado a los objetivos que se pretende lograr, como componente de la planificación estratégica, como una función o proceso de la dirección estratégica y un sistema que, además, integra su diseño, implementación y control. Son disímiles las respuestas teóricas que han conducido al acercamiento a lo concebido hoy como estrategia de una organización. La estrategia que se propone fue concebida como un sistema de acciones conscientemente planificadas, coherentes, con objetivos, procedimientos y políticas, y dirigidas a mejorar el proceso de gestión de becas de cooperación internacional para formación doctoral sobre la base del seguimiento y la evaluación de sus resultados. El procedimiento metodológico seguido en la estrategia se organizó en cuatro etapas. (figura 1)



**Figura 1.** Procedimiento metodológico de la estrategia de gestión de BCIFD en el ISPJAE.

**Fuente:** García, 2015, p. 69.

El contexto internacional de la estrategia está caracterizado por la globalización neoliberal, cuyas políticas de ajuste afectan la economía de los países e impactan en la educación superior, así como por el acelerado desarrollo científico-tecnológico que genera altos costos en el mercado y limita la adquisición de tecnología de punta y equipamiento, necesarios para el desarrollo de la investigación científica.

Los procesos de integración económica y financiera que tienen lugar en el mundo, a consecuencia de la globalización neoliberal, han conducido al

desarrollo de la internacionalización universitaria como tendencia que genera nuevos desafíos para las IES, en lo respectivo a sus procesos sustantivos.

En el contexto nacional se suma a los efectos de la crisis global, el bloqueo económico de Estados Unidos, que limita el acceso a los recursos de manera general y, en especial, a aquellos imprescindibles para garantizar niveles superiores de calidad en pre y posgrado, por lo que se requiere de la CIU en la búsqueda de financiamiento para investigaciones científicas que contribuyan a la formación doctoral del claustro en temáticas priorizadas para el desarrollo sostenible de la sociedad.

La estrategia que se propone se enmarca en el contexto de la educación superior, en el ISPJAE, como una estrategia específica dentro de la gestión de la cooperación internacional que se lleva a efecto en la Dirección de Relaciones Internacionales (DRI), la cual, a su vez, se inserta en la estrategia maestra de gestión de la educación superior y desarrollo sostenible, con el objetivo de favorecer la formación doctoral del claustro en correspondencia con las líneas de investigación priorizadas establecidas por la institución.

Desde el punto de vista del contexto interno, la estrategia se crea ante la ausencia de acciones especialmente dirigidas a solucionar los problemas identificados en la gestión institucional. Contempla el diseño del proceso de gestión de becas y responde a las políticas del Ministerio de Educación Superior (MES) y del ISPJAE respecto a las salidas de profesores a becas de cooperación en el extranjero y a los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Grados Científicos del MES para la formación doctoral en universidades foráneas. Su horizonte temporal abarcó el período de 2014 a 2016.

Esta estrategia tiene como misión contribuir a un desempeño superior en la gestión de BCIFD en el ISPJAE, lo que tributa al logro de una excelencia en la formación científica y académica del claustro y a la calidad de las funciones sustantivas de la institución.

La estrategia atiende el plano axiológico y concibe el valor como significación socialmente positiva de actitudes y comportamientos de profesores, colectivos o de toda la organización, que resulta imprescindible priorizar para cumplir la misión de la institución. El proceso de formación, a través de la gestión de BCIFD, requiere el desarrollo de valores tales como profesionalidad, disciplina, responsabilidad y desempeño intercultural, en los contextos de interacción internacional.

Se realizó un diagnóstico estratégico, cuyos resultados constataron, en una matriz DAFO, que el cuadrante de mayor puntuación era el de las debilidades-oportunidades, por lo que se trata de deficiencias en el contexto interno, que requieren de una intervención para revertir la situación actual. Esta intervención implica la superación de las debilidades mediante la adecuada preparación interna de la institución, para aprovechar las oportunidades que se ofrecen y lograr los resultados deseados.

Existen condiciones en el contexto externo que pueden ser favorables para apoyar la formación del claustro, a partir de la identificación de las oportunidades de becas promovidas en las convocatorias y de las que se gestionan a través de los convenios de colaboración con universidades. En el

contexto interno se reconocen fortalezas que hacen factible la introducción de cambios en esta actividad, con el fin de mejorar la situación actual de la gestión de BCIFD.

Dado el prestigio y la visibilidad internacional del ISPJAE, si se toman en consideración las prioridades de formación doctoral de las áreas para buscar oportunidades de becas y los procedimientos institucionales para solicitudes de becas, se garantiza un mecanismo eficaz de divulgación de las convocatorias, se realiza la preparación previa de los becarios para la estancia y se fortalece la infraestructura para el desarrollo de investigaciones en el ISPJAE. De esta manera que se podrán aprovechar las ofertas de programas de cooperación de agencias gubernamentales y los convenios con universidades, que conducen a la satisfacción de demandas del desarrollo tecnológico por medio de la cooperación internacional sustentada en la estrategia propuesta.

La gestión de BCIFD de la Dirección de Relaciones Internacionales del ISPJAE es un proceso con enfoque integral que contribuye a la formación axiológica, académica y científica del claustro, para su desempeño adecuado en el contexto de la internacionalización universitaria. Los objetivos estratégicos trazados fueron:

1. Perfeccionar la gestión de BCIFD en la institución, a partir de un enfoque estratégico que favorezca la transformación de su estado actual al estado deseado.
2. Desarrollar e integrar acciones de capacitación que refuercen, desde la gestión de BCIFD, el desarrollo de competencias coherentes con las necesidades de formación en el extranjero.
3. Fomentar el carácter integral de la gestión de BCIFD, que no se limita exclusivamente a la búsqueda de financiamiento, sino que comprende factores de carácter académico, intercultural e institucional, los cuales, interrelacionados, contribuyen a su efectividad.

Para el diseño de la estrategia propuesta se tomaron en cuenta el contexto, la misión, los valores, el diagnóstico, la visión y los objetivos estratégicos. Los componentes propuestos para la estrategia son: principios, objetivo, actores, etapas, dinámica funcional y acciones. La estrategia se sustenta en los fundamentos teóricos de las BCIFD, que son de tipo académico, axiológico, sociocultural, intercultural e institucional, y en los fundamentos teóricos de la gestión. De los fundamentos anteriores se derivan los siguientes principios:

1. Consideración del carácter contextual de la gestión de BCIFD: la estrategia se estructura a partir de las necesidades del contexto histórico-social de la época y de la sociedad cubana, y las del profesional en formación doctoral y su contexto de inserción internacional. Se concibe en la sociedad cubana, que enfrenta los retos de garantizar niveles de calidad en la educación superior, se adecua a las condiciones de la universidad y a sus prioridades de formación en temas de investigación contemplados en el plan institucional, y se orienta a satisfacer

necesidades de formación doctoral del claustro mediante las BCIFD. Por tanto, se requiere identificar áreas geográficas contextualizadas que, por sus potencialidades, se toman como objetivo en la búsqueda de oportunidades de formación a través de BCIFD, conducentes a los resultados de la estrategia que se propone. El carácter contextual de la gestión de BCIFD concibe la preparación previa de candidatos a becas para lograr su inserción adecuada en contextos foráneos. Se parte del reconocimiento de que Alemania, España, Bélgica, Brasil y México han sido los principales contextos en que se han realizado acciones de formación del claustro del ISPJAE, al amparo de BCIFD.

2. Papel del doctorante como protagonista de las BCIFD: las BCIFD tienen como propósito favorecer la formación del doctorante que participa en las becas. El doctorante debe concientizar su rol protagónico en los procesos de transferencia de conocimientos, los cuales son una vía directa que incidirá positivamente en la elevación de la calidad de la enseñanza superior, en el desarrollo académico de su institución universitaria de origen y en los planes de desarrollo científico-técnicos priorizados en su país. Se precisa de una actuación responsable, consciente y disciplinada que favorezca un aprovechamiento efectivo de las BCIFD por parte de los participantes en estas acciones.
3. Consideración de la identidad cultural y la interculturalidad: a través de las becas como modalidad de cooperación universitaria se producen procesos de interacción social, en los que están presentes la corresponsabilidad en las relaciones y el respeto a la diversidad cultural, sin perder la identidad propia. Se fortalece la identidad cultural en los diversos contextos donde se interactúa, teniendo en cuenta el respeto a los valores culturales, que permiten establecer una comunicación basada en la apertura a la diversidad cultural y el aprecio al conocimiento propiciado por relaciones basadas en la interculturalidad. Se requiere una preparación intercultural previa del participante en BCIFD en otros contextos para lograr su desempeño efectivo.
4. Consideración de la gestión de BCIFD como proceso: se concibe el proceso de gestión de becas de acuerdo con sus objetivos, teniendo en cuenta las funciones de planificación, organización, ejecución y control de la actividad, con vistas a que estas tributen al mejoramiento del proceso y a la calidad de los resultados institucionales para satisfacer diversas demandas de formación académica del claustro del ISPJAE. Se propone como objetivo general de la estrategia elevar la efectividad del proceso de gestión de BCIFD en el ISPJAE. Esto se hace evidente a partir de la consideración de la gestión de estas becas como un proceso orientado desde un enfoque integral que contempla la búsqueda de financiamiento y la formación requerida por los doctorantes.

En los componentes de la estrategia se toman en consideración los actores en cada etapa. Se precisan participantes o responsables en acciones por unidad de acción estratégica definida: directivos de la Vicerrectoría de Investigaciones

y Posgrado (VRIP), facultades con su estructura (decanos, vicedecanos, jefes de departamento), profesores del ISPJAE en plan de formación doctoral y DRI-CUJAE, con sus especialistas en colaboración internacional. Las unidades de las acciones estratégicas constituyen las unidades organizativas fundamentales para la dirección y ejecución de la estrategia. Se reconocieron las siguientes unidades de acciones estratégicas:

- Oficina de Colaboración Internacional de la DRI: se encarga de la gestión de becas de cooperación internacional y de la formación intercultural de los profesores para su inserción en contextos foráneos. Está a cargo de la gestión, la capacitación y el seguimiento de la formación de los profesores, así como del apoyo metodológico a los departamentos docentes y a los centros de estudio e investigación en que se desarrolla la mayor parte de las acciones de la estrategia.
- Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrado (VRIP): se ocupa del plan de formación doctoral institucional e interviene en las decisiones del proceso de selección de candidatos para presentar solicitudes de becas a convocatorias.
- Departamento docente en el que están integrados los doctorantes: es la célula básica para la toma de decisiones, su estimulación, control y desarrollo. Se responsabiliza con la planificación del cronograma de trabajo de los becarios durante la estancia en el extranjero y con el seguimiento y la evaluación de los resultados de la beca, y el cumplimiento del plan de formación doctoral.

La dinámica funcional de la estrategia se sustenta en el enfoque sistémico que estructura el sistema en su totalidad y establece los niveles y las fases que interactúan dialécticamente en el proceso. Se concibe la estrategia como un sistema estructurado en tres etapas, con sus componentes, que en su integración propician una visión holística del proceso de gestión de BCIFD en el ISPJAE, conducente al logro de los cambios esperados.

Este enfoque permite reconocer el proceso como un todo, sin desconocer la función de cada componente en interrelación con el resto, cuestión que garantiza el funcionamiento del todo. El sistema de relaciones le da consistencia interna a los componentes de la estrategia. Si no se conocen sus fundamentos, entonces no se aplica de manera consecuente la dinámica funcional de la estrategia; de igual modo, si no se conocen sus principios, no se aplican en la práctica ni su metodología, ni las formas para su evaluación. Las relaciones entre los componentes expresan los nexos entre las etapas del proceso de gestión y no conducen a intentos aislados o inconexos que desvíen a la estrategia de su propósito.

El funcionamiento de la estrategia se basa en los planes de acción que responden a la orientación estratégica y al cumplimiento de las tareas en cada unidad de acción, con la participación consciente de los actores involucrados, y el conocimiento de las políticas y los procedimientos reguladores de la actividad. Esta se adapta a los eventos y las condiciones que marcan el entorno de

la cooperación internacional y dan lugar a la toma de decisiones, con respecto a cambios en la dinámica de las relaciones internacionales entre países; de ahí su carácter flexible.

### **Estructura de la estrategia**

La estrategia se estructura en tres etapas, compuestas por un objetivo específico que tributa al objetivo general, las acciones correspondientes, los actores participantes y los responsables de la ejecución de las tareas en los plazos previstos. Las etapas de la estrategia indican el orden temporal y espacial de las acciones por las unidades definidas. En cada etapa se tienen en cuenta los referentes teóricos concernientes a la planificación, organización, ejecución y control de la gestión. Estos elementos, metodológicamente, se relacionan entre sí y con las acciones a implementar, a partir de los objetivos específicos de cada etapa. Las etapas de la estrategia son: etapa de diseño o formulación, etapa de aseguramiento de la implementación y etapa de aseguramiento del control.

En la etapa de diseño o formulación tiene lugar el diseño de la estrategia, en el que se lleva a cabo la planificación de la estrategia con su sistema de acciones, se definen los objetivos estratégicos y los actores responsables que tiene lugar en la ejecución de las acciones. El diseño estratégico es una caracterización de la gestión de becas de cooperación internacional en el ISPJAE, que posibilita un acercamiento real al trabajo realizado hasta el presente y contiene los elementos estructurales que influyen en el desarrollo de la gestión de estas becas en la institución.

El diagnóstico realizado arrojó deficiencias, entre las que se señalan: problemas en la planeación de las becas, insuficientes convocatorias y escasa información recibida para satisfacer la demanda, desconocimiento de los procedimientos en el proceso de gestión de becas, retrasos en la difusión de convocatorias de becas e inexistencia de un canal de comunicación, carácter burocrático de la aprobación de candidatos, insuficientes mecanismos institucionales para el seguimiento y la evaluación de las becas, tiempos aprobados para becas –según políticas del MES y el ISPJAE– insuficientes para alcanzar los objetivos de la estancia, y gestión reactiva ante la oferta disponible y no desde la identificación de oportunidades. Para el diseño se partió de los resultados del diagnóstico realizado y del análisis reflejado en la matriz DAFO, que incluyó la información obtenida sobre los principales aspectos que inciden en el proceso de gestión de las BCIFD en la ISPJAE.

La caracterización y el diagnóstico de la gestión de becas de cooperación internacional posibilitaron la determinación de las potencialidades y necesidades de la institución para enfrentar el proceso.

Posteriormente, se definió el problema estratégico, en el que se expresan las interrelaciones internas y externas relativas al enfoque que ha prevalecido en el comportamiento de la gestión de BCIFD y la necesidad de una reflexión para avanzar de su estado actual al estado deseado, a partir de un enfoque integral de gestión que conciba la formación requerida por los doctorantes que aspiran a BCIFD, teniendo en cuenta los valores esenciales en la misión y la visión.

Los objetivos estratégicos deben expresar el propósito a alcanzar para que los esfuerzos se orienten al logro de lo previsto en las estrategias específicas y consecuentemente en los planes de acción.

En el diseño estratégico se concibe también un sistema de control para la evaluación del proceso, que facilita la retroalimentación y reconoce las modificaciones o los ajustes pertinentes.

La etapa de aseguramiento de la implementación comprende las acciones que garanticen el aseguramiento de la ejecución de la estrategia a través del plan de acción formulado, que significa la concreción práctica de las estrategias específicas. Esta etapa permite la organización del financiamiento, los recursos y los actores en todo el proceso de gestión. Deben ser respetados los plazos de tiempo de ejecución, la designación de los responsables asignados y los participantes en cada tarea.

Por último, en la etapa de aseguramiento del control de la estrategia se evaluará el cumplimiento en tiempo del cronograma de acciones, se determinará si las acciones propuestas se ejecutan acorde con lo previamente proyectado. Se evaluará la efectividad de estas a partir de los resultados obtenidos en los balances de la actividad de internacionalización en la universidad y se socializarán los resultados. Se propiciará la retroalimentación de cada etapa, haciendo uso para ello de las informaciones resultantes de la evaluación en cada etapa, que permitan las correcciones necesarias en la estrategia, dada su flexibilidad. La importancia de esta etapa reside en la necesidad de identificar y reducir los obstáculos objetivos y subjetivos que puedan entorpecer el desarrollo adecuado de la estrategia. En el cuadro 1 se muestra una síntesis de la estrategia.

## Estructura y contenido de la estrategia de gestión de BCIFD

La estructura y contenido de esta estrategia se aprecia en la síntesis presentada en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Síntesis de la estrategia de gestión de BCID en el ISPIAE**

<b>ETAPA 1</b>	<b>DISEÑO O FORMULACIÓN</b>
Objetivo específico	Diseñar la estrategia atendiendo a la organización de acciones de carácter diferenciado, que tomen en cuenta las necesidades y problemas detectados en el diagnóstico.
<b>ETAPA 1</b>	<b>DISEÑO O FORMULACIÓN</b>
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de los problemas que inciden en el proceso de gestión de BCIFD a partir de los resultados del diagnóstico efectuado.</li> <li>2. Realización del diseño estratégico a partir de los elementos que lo integran: diagnóstico estratégico, problema estratégico, misión, valores, objetivos, estrategias específicas, acciones, sistema de control.</li> <li>3. Diseño de la estrategia con todos sus componentes: principios, objetivos, actores, dinámica funcional, etapas, acciones.</li> <li>4. Definición de los cronogramas de las acciones a implementar en la ejecución de la estrategia.</li> <li>5. Definición de los participantes, responsables y plazos de ejecución de los planes de acción de la estrategia.</li> <li>6. Presentación de la propuesta de estrategia a la DRI y a la VRIP para su valoración, ajustes y aprobación.</li> <li>7. Presentación al Consejo Universitario para su aprobación, puesta en ejecución y compromiso con las responsabilidades que competen a los actores implicados.</li> <li>8. Aprobación de la estrategia y comunicación a las áreas.</li> <li>9. Capacitación a las áreas para la aplicación de la estrategia.</li> </ol>
<b>ETAPA 2</b>	<b>ASEGURAMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN</b>
Objetivo específico	Ejecutar la estrategia aprobada por la institución según las acciones previstas en la etapa de diseño o formulación.

**Cuadro 1. Síntesis de la estrategia de gestión de BCID en el ISPJAE (cont.)**

Acciones	Ejecución de la estrategia según las acciones previstas. Realización de ajustes requeridos según la ejecución de la estrategia.
Estrategia específica N.º 1	Potenciar la gestión de becas de cooperación internacional para formación doctoral que contribuya a satisfacer las demandas de formación doctoral del claustro del ISPJAE, contextualizadas en áreas geográficas de mayores resultados. Acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de las BCIFD de acuerdo a las demandas de formación del claustro y las prioridades institucionales establecidas en la proyección de objetivos a corto, mediano y largo plazo previstos en el plan de formación doctoral.</li> <li>2. Identificación de las prioridades de formación doctoral en las facultades.</li> <li>3. Definición por la VRIP de las prioridades institucionales de formación doctoral para la gestión de oportunidades de BCIFD por áreas temáticas.</li> <li>4. Identificación de las oportunidades de BCIFD contextualizadas por áreas geográficas que ofrecen mayores oportunidades para la formación doctoral del claustro.</li> <li>5. Capacitación sobre los procedimientos de solicitudes de BCIFD en todos los niveles de la institución.</li> <li>6. Consolidación de las relaciones de cooperación ya existentes entre universidades e instituciones.</li> <li>7. Ampliación de las relaciones de cooperación con las universidades o instituciones seleccionadas por áreas geográficas contextualizadas.</li> <li>8. Consolidación de una cultura institucional en gestión de BCIFD en el ISPJAE.</li> </ol>
Estrategia específica N.º 2	Aprovechar las potencialidades de las TIC en la promoción de las BCIFD, el conocimiento y la divulgación de las oportunidades de superación. Acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión del canal de comunicación interna establecido.</li> <li>2. Realización de cambios en el canal de comunicación interna establecido para el mejoramiento de la efectividad de la información en todos los niveles en la institución.</li> <li>3. Creación de espacios de divulgación en la web DRI sobre convocatorias de BCIFD y procedimientos para solicitud en la institución.</li> <li>4. Diseño e implementación de un repositorio de informaciones donde el futuro becario revise los temas que sean de interés para la preparación previa a su salida.</li> </ol>
<b>ETAPA 2</b>	<b>ASEGURAMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN</b>
Estrategia específica N.º 3	Potenciar un plan de capacitación orientado al desarrollo de competencias interculturales acordes a los contextos de interacción que contribuya al desempeño efectivo del becario en su BCIFD para formación doctoral. Acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las necesidades de capacitación de los candidatos de acuerdo a los contextos donde realizarán la estancia de investigación.</li> <li>2. Diseño de cursos de formación intercultural para diferentes contextos de interacción según probabilidades de aceptación de candidatos.</li> <li>3. Inclusión de temas de interés contextualizados en los cursos de capacitación, tales como la idiosincrasia, el idioma, la religión, la legislación del territorio donde hará la estancia el candidato, la política, las costumbres, el clima, la ubicación geográfica, la situación económica del país, la conformación de los sistemas educativos y las instituciones encargadas o destinadas a desarrollar acciones en el ámbito educativo, según el contexto en que se inserta la universidad de destino.</li> <li>4. Fomento del intercambio de experiencias de becarios que regresan de becas con candidatos a BCIFD sobre situaciones típicas de la interacción a realizar en la universidad de destino.</li> <li>5. Promoción de acciones de capacitación orientadas a la sensibilización intercultural sobre los principios de respeto a la alteridad y la equidad.</li> </ol>
Estrategia específica N.º 4	Potenciar el carácter integral de las BCIFD atendiendo a la adecuada selección de candidatos a partir del conocimiento de los factores académicos, interculturales e institucionales que influyen en su efectividad. Acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las necesidades de superación de los profesores en plan de formación doctoral en las facultades.</li> <li>2. Coordinación con la VRIP para la organización y desarrollo de cursos orientados a la capacitación en metodología de la investigación de los candidatos que lo requieran.</li> <li>3. Preparación enfocada a la redacción de artículos científicos en lenguas extranjeras para aquellos candidatos que lo requieran.</li> <li>4. Asesoramiento por el Departamento de Idiomas, según necesidades de formación identificadas en los departamentos.</li> <li>5. Asesoramiento a los candidatos sobre aspectos de la universidad de destino y datos de contacto de la Oficina de Relaciones Internacionales para la formalización de trámites de matrícula a su llegada.</li> </ol>

**Cuadro 1. Síntesis de la estrategia de gestión de BCID en el ISPIAE (cont.)**

<b>ETAPA 3</b>	<b>ASEGURAMIENTO DEL CONTROL DE LA ESTRATEGIA</b>
<b>Objetivo específico</b>	Determinar los logros y problemas que inciden durante la ejecución de la estrategia de gestión de BCIFD considerando la experiencia de las etapas anteriores de la estrategia.
<b>Acciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de los resultados obtenidos a partir de la evaluación del plan de acción de la estrategia.</li> <li>2. Aplicación de los mecanismos de control establecidos para la valoración del cumplimiento de las acciones de la estrategia.</li> <li>3. Reajustes en la estrategia a partir de las informaciones resultantes de la evaluación.</li> <li>4. Establecimiento del plan de medidas correspondiente a los reajustes propuestos, con definición de responsable y fechas de ejecución.</li> </ol>

**Fuente:** García, 2015, p. 86.

Acciones a ejecutar en los departamentos docentes:

1. Definición de las prioridades de formación doctoral en correspondencia con intereses temáticos.
2. Selección de candidatos de acuerdo a la integralidad, prioridad de formación doctoral y al desarrollo de competencias en correspondencia con los requisitos de las convocatorias de BCIFD que se promocionan.
3. Elaboración en tiempo de la documentación requerida para presentar las solicitudes de BCIFD en rectoría y entregarlas a la oficina de trámites.
4. Planificación del cronograma de tareas del becario, ajustado al tiempo de estancia aprobado.
5. Análisis de los resultados de la estancia del becario en el departamento y grupo de investigación.
6. Entrega a la DRI del informe de resultados de la estancia por parte del becario.
7. Evaluación, seguimiento y control de los resultados de la estancia del becario.
8. Planificación de segundas estancias según el avance logrado en el plan de formación doctoral.

Acciones a ejecutar en la VRIP:

1. Identificación de las demandas de formación en las facultades.
2. Definición de las prioridades institucionales de formación doctoral para la gestión de oportunidades de becas por áreas temáticas.
3. Confección del plan de formación institucional y entrega a la DRI.
4. Otorgamiento de avales requeridos para la aplicación a convocatorias de BCIFD.
5. Participación en los procesos de selección y aprobación de candidatos para solicitar BCIFD.
6. Coordinación con el Departamento de Idiomas para el asesoramiento de profesores en plan de formación orientado a la preparación para la redacción de artículos científicos en idioma inglés, según necesidades de formación identificadas en los departamentos.
7. Valoración de los resultados de la estancia de los profesores en plan de formación doctoral en correspondencia con los avances y posible planificación de segundas estancias.

Acciones que ejecuta la Oficina de Colaboración Internacional de la DRI:

1. Perfeccionamiento del proceso de gestión que favorezca la planificación de BCIFD en la institución, según objetivos estratégicos y políticas establecidas para esta actividad.
2. Capacitación sobre procedimientos de gestión de BCIFD en todos los niveles de la institución.
3. Identificación de las oportunidades de BCIFD contextualizadas por áreas geográficas, que ofrecen mayores oportunidades para la formación doctoral del claustro.
4. Difusión de las convocatorias de BCIFD a todas las áreas por los canales establecidos.
5. Asesoramiento a los candidatos que son seleccionados para aplicar a convocatorias de BCIFD.
6. Tramitación de legalizaciones de documentos de los candidatos para el expediente de solicitud, según los requisitos de la convocatoria de BCIFD.
7. Impartición de cursos de preparación intercultural para los profesores seleccionados para BCIFD, de acuerdo a los contextos de interacción.

### **Análisis de proyecciones futuras de la gestión de BCIFD en el ISPJAE en el contexto internacional y cubano**

El contexto externo internacional y nacional se caracteriza por presentar fenómenos económicos, sociales, científico-tecnológicos, políticos, culturales y educativos, entre otros, los cuales deben considerarse por constituir desafíos para los procesos que tienen lugar en las IES, pues a partir de ellos se derivan retos asumidos en proyecciones futuras.

En el escenario internacional, la cooperación se muestra y se prevé como una vertiente necesaria. Por su importancia dentro de la educación superior, los organismos internacionales y las agencias de cooperación trazan sus prioridades temáticas en diferentes marcos geográficos y elaboran estrategias y políticas en esta dirección. Existe una paulatina tendencia a priorizar programas de cooperación Sur-Sur y programas de formación en los países en desarrollo, organizados en redes regionales e internacionales o en proyectos internacionales, mediante modos de interacción interinstitucional para la formación y calificación del capital humano.

Se precisa mantener el monitoreo sistemático de las prioridades de la cooperación, la actualización y socialización de la información, el fortalecimiento de vínculos con universidades reconocidas por sus fortalezas en las temáticas y líneas de investigación priorizadas, y la previsión ante cambios en las políticas de cooperación internacional. Identificar las nuevas oportunidades y campos de acción para la formación a través de la cooperación, será un reto enfrentar en la gestión de becas en el ISPJAE.

Cuba es uno de los países en vías de desarrollo que ha mantenido una política de colaboración internacional de forma activa, responsable y basada en el respeto a los principios de la nación. La educación superior es una de las principales ramas socioeconómicas del país y ha enfrentado las dificultades

resultantes de los conflictos en el contexto internacional. Es prioridad del MES la búsqueda de alternativas para enfrentar la falta de recursos financieros, de modo que sustenten las actividades que se desarrollan. La CIU ha desempeñado un papel muy importante en este proceso y en la modalidad relacionada con la gestión de becas de cooperación internacional para formar recursos humanos altamente calificados.

Para el contexto cubano la tendencia futura de la cooperación internacional es priorizar otras áreas geográficas nacionales poco beneficiadas en anteriores programas, con objetivos orientados a temáticas que incidan en el progreso institucional, local y nacional. Se requerirá de la identificación y desarrollo de contenidos de investigación conjunta con instituciones de todo el país. Estas alianzas potenciarán la presentación de proyectos en convocatorias de programas de cooperación internacional, según las exigencias que se establecen para presentar las solicitudes.

La asociación con universidades de la región para mostrar proyectos internacionales es otra vía a explorar, sin desconocer las relaciones con universidades *partner* en momentos anteriores, y que en el presente y futuro pueden actuar como coordinadoras en los consorcios entre varias universidades europeas y latinoamericanas para la presentación de las modalidades que se incorporan a los esquemas de cooperación regional de la Unión Europea para la formación de recursos humanos.

### **Retos de la gestión de BCIFD en el ISPJAE**

- Contribución a la excelencia académica del claustro y al liderazgo nacional en las ciencias técnicas: formar recursos humanos en las condiciones actuales, donde la carencia de infraestructura para la investigación impacta en los procesos de formación doctoral, es un reto para el ISPJAE. Es una alternativa identificar oportunidades de becas para llevar adelante la formación en universidades con recursos tecnológicos, con el objetivo de que se produzca la experimentación científica en temáticas priorizadas para el desarrollo socioeconómico del país. Así, se contribuye a la formación de un claustro en los paradigmas de la ciencia y la tecnología moderna que continúe el liderazgo del ISPJAE en las ciencias técnicas.
- Contribución a la internacionalización del ISPJAE: ser partícipes de experiencias internacionales de investigación, durante la formación doctoral a través de becas, significa el reto de cumplir con los objetivos de esa etapa de formación, el desafío de prepararse para trabajar por la internacionalización de la universidad al regreso de la estancia y encarar actividades que modifiquen las formas de asumir la actividad internacional en el departamento. Es promover desde otra óptica acciones que abran nuevas perspectivas de cooperación para la facultad. Se aprovecha la experiencia internacional e intercultural adquirida, lo que posibilita multiplicar propuestas de proyectos y redes que reporten beneficios mutuos para el fortalecimiento de la dimensión internacional del ISPJAE. Las BCIFD son una vía para canalizar las

expectativas de formación doctoral del claustro y deben encausarse hacia objetivos a mediano plazo que redunden en el fortalecimiento de la internacionalización universitaria.

- Carácter competitivo creciente de las ofertas de convocatorias de agencias gubernamentales: la crisis financiera internacional tiene una incidencia en las organizaciones financieras de cooperación internacional que subvencionan programas de beca. Esto repercute en los recortes de financiamientos, se reduce la cantidad de plazas en las ofertas de becas y se incrementa el carácter competitivo de las convocatorias, que está dado por un mayor número de exigencias a cumplir en la evaluación de las solicitudes de becas. Se debe ser más rigurosos en la calidad del expediente de solicitud de BCIFD que se presenta a las convocatorias, a fin de competir con posibilidades de éxito en los procesos selectivos para el otorgamiento. Se requiere asesorar a los candidatos y revisar la documentación de acuerdo a los requisitos de la convocatoria.
- Nuevo valor social del conocimiento producto del desarrollo científico-técnico: el actual desarrollo científico-técnico acelerado, incrementa las demandas de conocimientos científicos. Surgen nuevas ramas de la ciencia y el trabajo científico se hace cada vez más interdisciplinario. El desarrollo social exige procesos continuos de creación, difusión, transferencia, adaptación y aplicación. Esto impacta en la investigación y en el capital humano. Para el ISPJAE, ello constituye un gran desafío a enfrentar en el futuro, pues se derivan de este fenómeno exigencias como la formación doctoral de jóvenes, la superación constante de los profesionales, investigadores y docentes para proyectar estudios que actualicen los programas de formación de posgrado en temáticas priorizadas. Del nuevo valor social del conocimiento debe preverse un crecimiento de las demandas de formación en áreas de nanotecnologías, nuevos materiales, bioinformática, energía y medio ambiente, ciencias de la vida y otras como las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Estas demandas de formación en áreas de conocimiento deficitarias en Cuba se canalizan a través de BCIFD y de proyectos que facilitan el acceso a la información y a tecnologías de avanzada.

### **Transformaciones o cambios a introducir en la estrategia que se propone**

1. Transformación del carácter reactivo a proactivo de la gestión de BCIFD en la institución, sobre la base de la planificación de las oportunidades a gestionar.
2. Identificación de demandas y prioridades de formación en el plan institucional de formación.
3. Ampliación de los canales de difusión interna para la promoción de las convocatorias de BCIFD, que contribuya a mejoras en la organización del proceso y multiplique el acceso a la información.
4. Socialización de procedimientos para solicitudes de BCIFD a través de la intranet WEB- DRI.

5. Preparación previa de candidatos a BCIFD para facilitar su desempeño en la estancia.
6. Exploración de posibilidades de financiamiento externo mediante vínculos establecidos en convenios con universidades con potencialidades en temáticas afines.
7. Concientización de necesidad de flexibilizar la aplicación de las políticas respecto al tiempo que se aprueba para la BCIFD, de acuerdo al avance del candidato y a las características de cada beca.

## Conclusiones

La concepción sistémica del proceso de gestión de BCIFD en la estrategia que se propuso posibilita una visión más abarcadora del proceso, que contribuye al perfeccionamiento de la gestión de becas, a partir de la consideración de los procedimientos de solicitud contextualizados en áreas geográficas de mayores posibilidades. Esto tributa a la calidad de la gestión de BCIFD y a la preparación de los futuros becarios para una actuación proactiva y consciente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO BECERRA, ALICIA y AURORA FERNÁNDEZ GONZÁLEZ (2012): «Propuesta de medidas para satisfacer la demanda de profesionales de ciencias técnicas. Caso CUJAE», tesina de diplomado en Administración Pública, Escuela Superior de Cuadros del Estado, La Habana, Cuba.
- ALMUIÑAS, JOSE LUIS; REY FELIPE GONZÁLEZ; DANIA MORALES y MARCO CAPOTE (2011): *El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción*, Editorial Universitaria, La Habana.
- BULIES, NANCY (2010): «Estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas», *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, vol. 2, n.º 15, <<http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>> [3/2/2011].
- CUJAE (2009-2012): «Plan de Formación Doctoral», La Habana.
- CUJAE (2013-2016): «Plan de Formación Doctoral», La Habana.
- DRI-CUJAE (2008-2013): «Informes de balance anual de la Cooperación», La Habana.
- GARCÍA ROBLEJO, MARÍA DEL CARMEN (2015): «La gestión de becas de cooperación internacional para formación doctoral en la CUJAE: una estrategia para su perfeccionamiento», tesis de maestría, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), La Habana.
- GONZÁLEZ, LIORGIO (2007): «Una estrategia pedagógica basada en el uso de las TIC, para contribuir a la formación científico- metodológica del profesor de derecho de las sedes universitarias municipales de la provincia Granma», tesis de doctorado, Universidad de La Habana.

• • •