

**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"**

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.**

**Título: Preparación de los directivos educacionales en el uso de los
recursos humanos con enfoque pedagógico.**

**Autor: Lic. Tomás Rodríguez Lorenzo
Profesor Auxiliar**

**Tutor: DrC. Reinaldo Cueto Marín
Profesor Auxiliar**

Sancti Spíritus, Marzo de 2008.

SINTESIS

En el trabajo se exponen aspectos teóricos-conceptuales relacionados con la preparación de los directivos, el uso de los recursos humanos y su enfoque de procesos y de la dirección científica en el sector educacional. Se analiza brevemente los cambios introducidos en él y su implicación en la concepción del Departamento de Organización del Trabajo y los Salarios hasta convertirlo en un departamento docente y a la proyección de la fuerza docente en un proceso eminentemente pedagógico, que debe ser estudiado, conocido e incluido en el plan de preparación de los directivos educacionales y sus reservas para lograr la cobertura del personal docente en todos los territorios y enseñanza como elemento primario y decisivo para elevar la calidad de la educación. A través de los diferentes métodos aplicados del nivel empírico, teórico y matemáticos se llegó a proponer las acciones dirigidas a la preparación de los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Sancti Spíritus para lograr una eficiente proyección de la fuerza docente y su cobertura total.

DEDICATORIA

A MIS PADRES POR SU CONFIANZA INFINITA

A MI ESPOSA POR SU APOYO SIEMPRE

A MIS HIJAS POR SU CARIÑO Y AMOR

A MIS FAMILIARES POR SU COMPRENSIÓN

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO POR SU CONTRIBUCIÓN

AGRADECIMIENTOS

A LA REVOLUCIÓN QUE POSIBILITÓ MIS ESTUDIOS

A CARMEN ALICIA. MANO AMIGA

A MIS COMPAÑEROS DE EQUIPO POR SU APOYO

*A YAMILA, LAUTARO, BETANCOURTI, JORGE Y A TODOS
LOS QUE CONTRIBUYERON CON ESTA TESIS*

INDICE

INTRODUCCIÓN. _____	“Pag”. 6
CAPÍTULO 1. REFERENTES Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL..	“Pag”. 17
1.1. Principales concepciones acerca de la preparación a dirigentes.	“Pag”.17
1.2. La preparación de dirigentes educacionales en Cuba.	“Pag”.18
1.3. La preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. _____	“Pag”.25
1.4. La preparación de los dirigentes en Gestión de Recursos Humanos.	“Pag”.29
1.5. El desarrollo de los recursos humanos a partir del triunfo de la Revolución Cubana y las transformaciones actuales en el sector educacional. _____	“Pag”.31
CAPÍTULO 2. ACCIONES DIRIGIDAS A LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL PARA LA PROYECCIÓN DE LA FUERZA DOCENTE CON ENFOQUE PEDAGÓGICO. _____	“Pag”.48
2.1. Diagnóstico del estado que presentan los directivos para la proyección de la fuerza docente con enfoque pedagógico. _____	“Pag”.48
2.2. Propuesta de acciones de preparación dirigida a los directivos de la Educación Técnica y Profesional para la proyección de la fuerza docente con un enfoque pedagógico. _____	“Pag”.50
2.2.1. Presentación de las acciones de preparación dirigida a los directivos de la Educación Técnica y Profesional. _____	“Pag”.51
2.3. Resultados de la validación de la propuesta. _____	“Pag”.59
CONCLUSIONES. _____	“Pag”.60
RECOMENDACIONES. _____	“Pag”.61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. _____	“Pag”.62
BIBLIOGRAFÍA. _____	“Pag”.64
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

En el acto de graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina Castro, F (2005) expresó...“CAPITAL HUMANO implica no solo conocimiento, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco...” (1)

La aplicación de las políticas neoliberales en América Latina, a partir de los años 80 del siglo XX, condujo al debilitamiento y desarticulación de sus Sistemas Educativos convirtiéndolos en vectores de elitización en la formación de los recursos humanos, segmentación social y erosión de las identidades colectivas y las solidaridades políticas, con la excepción de Cuba cuya política siempre ha estado dirigida a incrementar el nivel educacional del pueblo de forma constante y permanente y a contribuir con el resto de los países.

Los cambios ocurridos durante la década del 90 del siglo XX en América Latina, el fracaso de esas políticas neoliberales a las que Cuba se opuso, y en el sector educacional, a través de los eventos científicos de carácter nacional e internacional, contribuyó a divulgar la necesidad de establecer un sistema escolar organizado desde el Estado y a la toma de conciencia acerca de la necesidad de perfeccionar los Sistemas de Dirección. Lo anterior unido a la situación económica por la que atravesó nuestro país a partir del 1990 con el derrumbe del campo socialista y la desintegración de la URSS, obligó al Ministerio de Educación Cubano a introducir cambios esenciales en el Sistema Nacional de Educación para mantener y desarrollar los servicios educacionales.

La esencia de las transformaciones realizadas entonces según Valle, A (1994) fue definida en estos términos: ...“*En Cuba se transita nuevamente por una etapa de cambios, sólo que en esta oportunidad el énfasis de los mismos no está en el contenido de los programas, o metodologías, sin negar la posibilidad de que pudieran hacerse en determinados subsistemas. Los de esta etapa tienen un carácter más general e integrador, su esencia radica en situar al hombre como objeto real del cambio, como protagonista principal, y a las estructuras de dirección y sus métodos y estilos de trabajo, como el medio para lograr tales fines...*” (2)

Por ello, el MINED perfeccionó su sistema de dirección y creó un nuevo sistema de trabajo logrando que los dirigentes y cuadros en todos los niveles de dirección convirtieran su actividad de dirección en una actividad pedagógica profesional de dirección en la que se debía situar al hombre como centro del sistema y que según Alonso, Sergio H (1997) se sustentaba en tres ideas básicas: ...“

- Lo que se dirige no son instituciones, territorios ni procesos, sino las personas que participan en ellos.
- Ninguna organización es capaz de alcanzar en su gestión resultados superiores a las habilidades y capacidades del personal que la integra.
- El desarrollo corriente y prospectivo de una organización depende del nivel de desarrollo alcanzado por su personal, del grado de motivación, participación y compromiso de cada uno de sus integrantes en la gestión que se realiza, y de la disposición de los mismos para llevar a la institución a niveles superiores...” (3)

La aplicación del Sistema de Trabajo del MINED requiere que en cada momento se atienda al hombre, colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección; se potencie el perfeccionamiento de cada subordinado; y se conjugue el proceso de dirección con la dirección del proceso docente-educativo.

El MINED definió según coinciden Alonso, S (2002) y Gómez, L (2007), su Dirección Estratégica como el proceso de diagnóstico continuo del desarrollo educacional, que se logra en la educación:

- Mediante La Optimización del Proceso Docente Educativo

-A través del Entrenamiento Metodológico Conjunto y los Centros de Referencia.

Y se define la optimización del proceso docente educativo como vía permanente y continua para garantizar la idoneidad de todos los que participan en la labor educacional que tiene entre sus objetivos:

- Aprovechar al máximo la capacidad profesional.

- Que en cada escuela y puesto de trabajo quede el mejor, el más preparado, el más revolucionario, el que se necesite.
- Buscar alternativas y soluciones a aquellos maestros y profesores que presentan deficiencias y dificultades en el desempeño de sus funciones.

Los departamentos de Organización del Trabajo y los Salarios, en particular los Metodólogos de Organización Básica del Trabajo, son en conjunto con los Directores de los Centros y los representantes de las respectivas enseñanzas, los encargados de proyectar la fuerza docente y no docente para cada curso escolar, la que será aprobada por cada instancia con el visto bueno de la superior.

En los análisis efectuados se pudo comprobar que en los últimos años la provincia de Sancti Spíritus ha presentado un significativo número de necesidades de fuerza docente activa que ha dificultado la cobertura del personal docente que según el autor “ son las actividades que se realizan a través de diferentes acciones para lograr el completamiento de la fuerza docente que cada centro requiere para dar cumplimiento con calidad y eficiencia a los objetivos que la misma debe lograr atendiendo a sus especificidades” las que han tenido que ser cubiertas con personal que no reúne todas las condiciones, y en un número significativo ni preparación profesional, para lograr los objetivos que en cada educación se proponen.

Las alternativas que deben utilizarse para completar la fuerza docente requieren la coordinación del Departamento de Recursos Humanos con otros departamentos del propio organismo, las Educaciones, el Instituto Superior Pedagógico y sus Sedes Pedagógicas Municipales, el Ministerio de Educación Superior, el Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación, las Fuerzas Armadas Revolucionarias y en especial los Directores de Centros, tanto para la determinación del personal que se necesita , así como su ubicación y posterior atención y en particular con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, las Ciencias y el Deporte.

Entre los problemas actuales en la proyección de la fuerza docente que debe ser atendido por todos los factores que intervienen en la ejecución y concreción del proceso, está la atención a la diversidad, que requiere conocer la necesidad que tiene cada docente que intervendrá en el desarrollo del proceso docente educativo. Hay que conocer exhaustivamente, o crear las condiciones para ello, a los

docentes que serán ubicados en cada centro, enseñanza y municipio como condición básica para diseñar las estrategias de ubicación, de superación, de atención metodológica, así como los objetivos que deben ser incluidos en correspondencia con esa realidad en los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos y en las Inspecciones que se proyecten.

Es necesario conocer los docentes que pueden salir a cumplir misiones de colaboración y prever las posibles variantes para cubrir su salida sin afectar la cobertura existente en el centro para mantener los servicios educacionales y su calidad.

Es impostergable que en los centros de referencia se busquen las soluciones a las problemáticas que presentan los centros para lograr los objetivos previstos para cada uno de ellos, teniendo en cuenta, por las variantes utilizadas para cubrir las necesidades de docentes las composiciones de los claustros.

Como puede apreciarse existe un número considerable de cambios y elementos nuevos a tener en cuenta para la dirección de la organización del trabajo en el sector educacional entre los que se señalan:

- Las nuevas concepciones en el proceso pedagógico de proyección de la fuerza docente.
- Los cambios surgidos a raíz de las transformaciones en las enseñanzas.
- Los retos que debe cumplir la educación en la Batalla de Ideas.
- Las nuevas concepciones en la Organización Básica del Trabajo tendentes a lograr mayor disciplina del trabajo y el incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo.
- La no existencia de temas relacionados con el uso de los recursos humanos en la formación inicial del docente ni en los planes de preparación de los directivos y sus reservas.
- La responsabilidad otorgada a los centros docentes con la cobertura presente y futura.
- La inestabilidad de los directivos, fundamentalmente en la Educación Técnica y Profesional.

Lo expuesto anteriormente, unido a la experiencia profesional del autor como directivo en los últimos 20 años, entre ellos como Subdirector Docente Provincial, Asesor del Director Provincial en la etapa de implantación del Sistema de Trabajo DPE-ISP, Director de Centro de nivel Medio Superior durante 4 años, Metodólogo de Organización del Trabajo y actualmente Subdirector Provincial de la Educación Técnica y Profesional dan razones para plantear el Problema Científico:

¿Cómo contribuir a la preparación de los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional en Sancti Spíritus para el uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico?

Objeto de investigación: Proceso de preparación de los directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Campo de investigación: Preparación de los directivos de la Educación Técnica y Profesional para el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico.

Objetivo: Aplicar acciones para preparar a los directivos de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.

En el proceso de definición de la propuesta de la tesis se plantearon las siguientes preguntas científicas:

- 1-¿Cuáles son los fundamentos teóricos que abordan los antecedentes acerca de la preparación de los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico?
2. ¿Cuál es el estado actual en la preparación de los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional de Sancti Spíritus para el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico?
3. ¿Qué acciones son factibles para preparar a los directivos de la Educación Técnica y Profesional para el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico?
4. ¿Cómo evaluar la aplicabilidad y efectividad de las acciones de superación para preparar a los directivos de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico?

Variable independiente:

Acciones de preparación para propiciar la preparación de los directivos de la Educación Técnica Profesional.

Variable dependiente:

Estado de preparación de los directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Conceptualización:**DIRECTIVOS PREPARADOS:**

Cuando el directivo de la Educación Técnica y Profesional domina los aspectos teóricos relacionados con la proyección de la fuerza docente y se desempeña de forma eficiente en este proceso con un enfoque pedagógico y altos grados de motivación.

Dimensión motivacional: presencia en los sujetos sometidos a estudio de motivos fundamentalmente conscientes relacionados con la proyección de la fuerza docente, así como manifestaciones de orientación futura hacia esta actividad con matices afectivos positivos e implicaciones personales.

Indicadores.

- Orientación motivacional. Empleo de una terminología relacionada con la proyección de la fuerza docente en la que se aprecie implicación personal.
- Expectativa motivacional. Presencia de planes y aspiraciones con implicación personal en relación con el trabajo de proyección de la fuerza docente.
- Estado de satisfacción. Manifestaciones de vivencias afectivas positivas en el trabajo de proyección de la fuerza docente.

Dimensión cognitiva. Dominio por parte de los sujetos sometidos a estudio de los aspectos relacionados con la proyección de la fuerza docente, con la presencia de niveles de autocontrol, autoevaluación y autovaloraciones.

Indicadores.

- **Conocimientos.** Dominio de aspectos relacionados con la proyección de la fuerza docente con enfoque pedagógico, así como participativo y la comunicación.

- **Metacognición.** Presencia de autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones que indiquen la forma en que los sujetos procesan lo aprendido.

Dimensión ejecutiva. Está relacionado con la forma en que los directivos ejecutan las acciones relacionadas con la proyección de la fuerza docente, dentro de los que se incluyen las acciones que se llevan a cabo para lograr la cobertura de la fuerza docente.

Indicadores.

- **Enfoque científico** para el trabajo de proyección de la fuerza docente, en el que estén presentes la caracterización y diagnóstico de los docentes mediante técnicas e instrumentos, el desarrollo y evaluación de acciones estratégicas a corto mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico.
- **Enfoque pedagógico** de la proyección de la fuerza docente, al organizar y dirigir, a partir de los resultados teóricos metodológicos y científicos pedagógicos de forma eficiente el proceso de proyección de la fuerza docente, aplicando leyes y principios de las Ciencias Pedagógicas para interactuar con sus subordinados.

En el proceso de investigación se realizaron las siguientes tareas:

1. Sistematización de los fundamentos teóricos que abordan la preparación de los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico.
2. Diagnóstico de la preparación que poseen los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional sobre el uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.
3. Diseño de las acciones para preparar a los directivos de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.
4. Aplicación y validación de las acciones para preparar a los directivos de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.

Unidad de observación y muestral.

Población.

La población para el estudio está compuesta por la totalidad de los directores de centros politécnicos de la provincia (19).

Muestra.

La selección de la muestra responde a razones prácticas. Es no probabilística e intencionada eligiendo los directores de los centros de la Educación Técnica Y Profesional (8) de los municipios de Sancti Spíritus y Cabaiguán los que son representativos de los centros y especialidades de toda la provincia.

Para el proceso de investigación se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico, empírico y matemático:

Métodos del nivel teórico.

Analítico sintético:

De todo el material seleccionado durante la indagación que me permitió fundamentar el problema, haciendo posible el estudio del fenómeno en sus partes e interacción, como un todo, desde diferentes perspectivas relacionadas con el uso de los recursos humanos para arribar a los criterios y las conclusiones expuestos en la tesis.

Inductivo deductivo:

Permitió extraer regularidades y sacar conclusiones generales a partir de los hechos particulares en especial las referidas a los requerimientos teóricos y metodológicos exigidos para el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico y para elaborar las conclusiones de la tesis.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto:

Fue necesario para integrar los conocimientos teóricos con los de carácter metodológicos y de dirección que sustentan la proyección de la fuerza docente como proceso eminentemente pedagógico y la necesidad de perfeccionar la preparación de los cuadros y funcionarios con las regularidades extraídas del diagnóstico que caracterizan la práctica de dicho proceso y sobre esa base organizar las acciones

de superación que se incluirán en la preparación permanente y continua de los cuadros.

Histórico-lógico:

Para revelar la génesis del concepto “enfoque pedagógico” en el uso de los recursos humanos, su evolución histórico-lógica en la educación cubana especialmente a partir del año 1959.

Métodos del nivel empírico:

La observación:

Se les aplicó a los directores de centros de la Educación Técnica y Profesional para constatar como se comporta y ejecuta el proceso de preparación y proyección de la fuerza docente, así como las principales limitaciones existentes en cuanto a su uso con un enfoque pedagógico.

Encuesta:

Se aplicó a los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional para conocer el estado actual de su preparación en relación con el tema que se investiga y con el objetivo de proponer acciones de capacitación.

Entrevista:

Se aplicó a los directores de la Educación Técnica y Profesional para determinar el nivel de motivación que poseen para dirigir y organizar el proceso de proyección de la fuerza docente con enfoque pedagógico.

Análisis de documentos:

Posibilitó evidenciar a través de la revisión de los planes de formación de la Enseñanza Técnica y Profesional, del proyecto de la Educación Técnica y Profesional en transformación, de las resoluciones, indicaciones, orientaciones y cartas circulares referidas al uso de los recursos humanos y a la proyección de la fuerza docente en el sector educacional y de las orientaciones emitidas para propiciar la cobertura del personal docente y el cumplimiento de las mismas por parte de los directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Métodos matemáticos:

Se realizó para tabular los datos obtenidos a través de los métodos empíricos y confeccionar las tablas de frecuencia y gráficos de las categorías otorgadas a los indicadores establecidos.

Contribuciones de la tesis.

Se hace referencia a los conceptos actuales y su dimensión histórica en correspondencia con el uso de los recursos humanos, la proyección de la fuerza docente y su relación con la dirección científica en el sector educacional y se fundamenta la necesidad de incluir en la organización del trabajo en el sector educacional la proyección de la fuerza docente con enfoque pedagógico.

Desde el punto de vista práctico se proponen acciones de preparación para los directivos educacionales de la Educación Técnica y Profesional en el contenido del uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico que responde a los cambios ocurridos en el Ministerio del Trabajo y Seguridad social en relación con la organización del trabajo, lo indicado por el MINED para lograr la cobertura del personal docente, así como cumplir con las exigencias derivadas de la Batalla de Ideas en particular la relacionada con la Educación y la Cultura General Integral de Nuestro Pueblo.

Es viable y aplicable por cuanto permite contar con acciones de preparación dirigida a los directivos de la Educación Técnica y Profesional que admite actualizar los conocimientos sobre el uso de los recursos humanos. La misma posibilita que los directivos cuenten con elementos para la dirección del proceso de proyección de la fuerza docente, les ofrece los elementos que intervienen en dicho proceso, así como los momentos en que deben concebirse las etapas e incluye los factores que deben participar activa y coherentemente en el proceso de proyección.

Novedad científica.

Las acciones de superación contribuyen a preparar a los directivos en su labor de dirección, dado por las deficiencias y carencias que se manifiestan en los mismos para lograr la cobertura presente y futura de su centro. Logrará que se interesen en la necesidad de integrar y perfeccionar los elementos que intervienen en el proceso

de proyección de la fuerza docente y que lo hagan con enfoque de proceso eminentemente pedagógico como elemento primario para lograr los resultados docentes educativos en su centro.

La tesis está estructurada por una introducción, 2 capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I:

Aborda los elementos teóricos sobre la preparación de los directivos, en especial de la Educación Técnica y Profesional, el uso de los recursos humanos con enfoque de procesos y pedagógico y los cambios operados por los Departamentos de Recursos Humanos en correspondencia con los incrementos de los servicios educacionales y las exigencias al sector.

Capitulo II:

Trata el estado de preparación de los directivos educacionales en el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico, su análisis estadístico y expone la propuesta de acciones encaminadas a la preparación de los directores de la Educación Técnica y Profesional para la proyección de la fuerza docente como proceso y con enfoque pedagógico y los resultados de la validación.

CAPÍTULO 1. Referentes y fundamentos teóricos de la preparación de los directivos de la Educación Técnica y Profesional (ETP).

En correspondencia con las determinaciones planteadas en el diseño de la investigación, en este capítulo se analizan, desde sus aportaciones más significativas, los principales estudios y experiencias sobre la preparación a directivos en general, y educacionales en particular.

En esta sistematización se precisan enfoques comunes en el desarrollo del objeto, que se consideran regularidades del mismo, y que se asumen como marco referencial de la investigación. Sobre esta base y desde una posición dialéctico – materialista, se toman de lo general todos aquellos elementos teóricos y metodológicos considerados pertinentes en la preparación a dirigentes de la Educación Técnica y Profesional (E.T.P), explicitar el carácter pedagógico de esta actividad y fundamentar su sustento psicológico.

1.1 Principales concepciones acerca de la preparación a dirigentes.

Para la determinación de los antecedentes y referentes teóricos de la investigación, se consultaron diversas fuentes, de modo que posibilitara el análisis comparativo de los distintos enfoques y posiciones teóricas acerca de la preparación a directivos de la ETP y la selección de aquellos que en correspondencia con el objetivo de esta tesis resultaran pertinentes.

En la concepción del enfoque sistémico de la preparación han sido de particular importancia las ideas aportadas por Boulden, G. (1985), y las de Boydell, T. (1983), Mendoza, A. (1991) y García, L.(1992) en el proceso de determinación de necesidades como premisa del proceso de preparación así como las de Mace, M. (1989), Smith, B. y Delahaye, B. (1990), Ruiz, J. (1994) y Pozner, P. (1995), en relación con las formas y métodos que han demostrado su efectividad y las características y requerimientos que han de tenerse en cuenta en su concepción y ejecución.

La preparación de los directivos en Cuba ha sido y es objetivo priorizado, por ello, son numerosos los autores que han planteado sus posiciones teóricas entre los que

se destacan por sus aportes: González F. y Col. (1990); Machado, R. (1990); Hernández S. y Hernández C. S. (1995) que sistematizan un cuerpo teórico de conocimientos relacionados con la concepción sistémica de la preparación a dirigentes y sus bases socio psicológicas, la determinación de las necesidades de aprendizaje, las características y etapas del diseño de los programas, la evaluación y una variada propuesta de métodos para el proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes.

Especialistas del Centro de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana y del Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) del Ministerio de Educación Superior (MES) conciben la preparación como proceso sistémico y permanente que interactúa con los hechos y fenómenos de la realidad cambiante lo que reafirman en sus trabajos y que asumo, entre ellos Carballal, E.; Díaz Llorca, C., y Rodríguez, J. (1999), que han profundizado sobre la calidad aplicada al diseño de la preparación a dirigentes, y proponen un ciclo en el que se destaca entre otros aspectos, la importancia de la DNC (determinación de necesidades de capacitación) como condición para alcanzar la calidad del proceso. En el análisis de la acción del dirigente como agente de cambio, resaltan la necesidad de su preparación a partir de un fuerte componente motivacional de la misma.

Codina, A. (1998) refiere la importancia que ha tenido para el diseño de los programas de capacitación la determinación de los conocimientos y habilidades que se requiere para un trabajo efectivo.

1.2 La preparación de dirigentes educacionales en Cuba.

Las indagaciones realizadas sobre el tema posibilitaron constatar numerosos estudios, entre ellos los de Santos S. (1995), Castro, O. (1997), Valdés, R. (1997), Errasti, R. (1997), González, G. (1997), Leyva, J. L. (1998), Valcárcel. N. (1998), Santos, J. (2000) y Añorga, J. (2002). Sin embargo, también se constató que los estudios en este campo son escasos, excepción meritoria los que hacen Valiente, P. (2001) y Santiesteban, M. L. (2003). Existe consenso entre ellos al precisar que la superación y capacitación de los dirigentes educacionales en Cuba, se inicia de manera oficial e institucionalizada a partir del triunfo de la Revolución, sin embargo

ya desde el siglo XIX se planteaban exigencias al desempeño profesional del dirigente educacional.

No se ha podido constatar que existiera de manera intencionada y planificada alguna forma de preparación para los directivos educacionales, pero sí existen numerosos textos y escritos donde se refieren las funciones que éste debía cumplir con especial énfasis en los saberes que debía poseer y en las cualidades que lo debían distinguir.

José de la Luz y Caballero (1800 – 1862) expresaba que el director debía ser seleccionado entre los mejores y más morales maestros de la escuela y que éste tenía una alta responsabilidad ante la Patria, que a él correspondía:... “Organizar la vida del plantel, velar por la calidad de la docencia, ejercer una suave y enérgica exigencia hacia maestros, discípulos y trabajadores; atraer a los padres al colegio y lograr que éste ejerciera influencia en las familias que vivían alrededor de la escuela...” (4)

Notables educadores como José María Izaguirre (1822 – 1903), y Manuel Valdés Rodríguez (1849 – 1914), en sus escritos expresan la importancia que se le daba al dirigente educacional, a su preparación para la organización y conducción del centro educativo y para la dirección del proceso de formación de los niños y jóvenes.

Durante la primera mitad del siglo XX se estableció la inspección escolar por la Orden Militar No. 226, la que señala Alonso, S (2002) que:... “Para que se ejerciera incluso a nivel de base, esta ley decretó que allí donde pudiera constituirse una escuela... con varios maestros, uno de dichos maestros será el director, el cual ejercerá la inspección general y recibirá el sueldo correspondiente...” (5), por lo tanto las funciones que debía cumplir el director, eran dictadas sin tener en cuenta la preparación real de éste para cumplirlas, y sin establecer las vías a través de las cuales se prepararía para ello.

Se mantuvo con cierto nivel de regularidad el enfoque pedagógico que se le confería a la labor del director escolar, pues no sólo se aludía a su función controladora, sino de capacitación al maestro y perfeccionamiento del proceso docente educativo.

El sector educacional fue blanco también del burocratismo y la corrupción imperante en Cuba en esa primera mitad del siglo XX. Sus autoridades no prestaban atención

a la preparación de los directivos y eran escasas o nulas las referencias a la necesidad de prepararlos y capacitarlos para poder satisfacer las exigencias que socialmente se planteaban a su desempeño. Tampoco era objeto de estudios científicos su preparación.

Sobresale en esta etapa las ideas de Martín Rodríguez Vivanco (1948) acerca de la inspección escolar y el papel que le correspondía al director en la misma. Precizando que... “ debe ser considerado como funcionario de la inspección, aunque sus principales deberes parezcan administrativos a primera vista...” (6)

La preparación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional transitó caminos semejantes al resto de las enseñanzas en Cuba antes del triunfo revolucionario. Refiere Aragón, A. (2002), que en la generalidad de los casos los directores... “eran seleccionados de esos propios profesores, que poseían elevada preparación técnica y eran reconocidos por sus conocimientos, prestigio y cualidades morales...” (7)

En síntesis, se considera que:

- a) Se le otorgó gran importancia a los valores éticos del director, a sus cualidades morales, prestigio social, conocimientos y cultura general.
- b) En la etapa predominó en la selección del director escolar el criterio político antes que el pedagógico y social.
- c) Se le ha otorgado al director la función de principal inspector de la escuela.
- d) Hasta el año 1959 no se realizó de forma institucionalizada, periódica y científicamente concebida, la preparación de los dirigentes educacionales, incluidos en ellos los de la Educación Técnica y Profesional.

Los profundos cambios introducidos a partir del Triunfo de la Revolución, fueron creando las bases para que la educación adquiriera una nueva jerarquía, la que correspondía a las radicales transformaciones que en todos los órdenes se propuso hacer la Revolución.

Para resolver los grandes problemas educativos existentes fue necesario, además de acometer otros cambios, priorizar la preparación de los cuadros.

La preparación de los cuadros y su superación constante fue objetivo primario del gobierno cubano desde el inicio de la Revolución por ello en el año 1960 se crea el

Instituto de Superación Educacional (ISE), cuyo objetivo era la superación sistemática del personal docente y de los dirigentes educacionales de todos los subsistemas de educación. En el 1975 se inició el Plan de Perfeccionamiento de la Educación que contemplaba también la superación de dirigentes educacionales.

En la década del 70, la preparación de los directores tuvo un carácter general, y priorizó el tratamiento de contenidos pedagógicos, metodológicos y de asignaturas específicas, en correspondencia con los cambios que en los programas y planes de estudio estaban ocurriendo.

En el año 1977 se inician los Seminarios Nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación en los que se incluyen desde el primer seminario y en los subsiguientes temas relacionados con el director escolar, sus funciones y responsabilidades, así como elementos de Dirección Científica.

En el curso 1985 – 86, se desarrolló el primer Seminario Nacional a Directores de los Centros Politécnicos de Economía, Agropecuarios e Industriales. Los contenidos analizados versaron sobre temáticas específicas del proceso de formación de los obreros y técnicos.

El proceso de preparación de los dirigentes educacionales ha transitado por diferentes etapas, al respecto, Castro, O. (1996) propone cuatro etapas referidas a la superación de los docentes válida para estudios posteriores. Santiesteban, M. L. (2003) hace un amplio estudio de la evolución del proceso de superación de los directores de escuelas primarias, y propone cinco etapas muy bien fundamentadas y por su parte Valiente, P. (2001), propone cuatro períodos muy bien delimitados en el proceso de superación de dirigentes educacionales.

1ro. 1959 – 1973. Tuvo como rasgo esencial la emergencia y los objetivos centrados fundamentalmente en el logro de una formación pedagógica elemental y dominio del contenido de disciplinas docentes.

2do. 1973 – 1983. Asociado al Plan de Perfeccionamiento del SNE, al crecimiento abrupto de las matrículas, al surgimiento de las escuelas en el campo, y a la creación del Ministerio de Educación Superior. (MES) y de los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP).

3ro. 1983 – 1991. Coincide con el establecimiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y la concepción de la preparación y superación de cuadros como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el inicio de acciones para el logro de la calidad del sistema educativo.

4to. a partir de 1991. Coincide con el inicio del Período Especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política y el trabajo con los cuadros y reservas, y las transformaciones que se desarrollan en la educación que tienen su centro en la optimización del proceso educativo.

Esta periodización es analizada en la tesis, en tanto aporta elementos enriquecedores y de síntesis en el estudio histórico – lógico, que acerca de la superación y capacitación de los dirigentes educacionales se realiza.

En correspondencia con los fines de esta investigación, y en tanto constituye uno de sus referentes teóricos y metodológicos, es necesario destacar el subsistema de preparación y superación de los cuadros explicado en el Decreto Ley No. 82 de 1984. Aquí se define el sistema de trabajo con los cuadros como “... el conjunto de actividades, funciones y tareas que deben llevarse a cabo para aplicar de modo uniforme y sistemático la política a seguir con los cuadros...” (8). En el propio proceso de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros se constituye la Comisión Nacional de Cuadros, se aprueba la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno en 1995, se promulga el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano en 1996 y el Decreto Ley 196 de 1999, sobre la aplicación y el control de la Política de Cuadros. Estos documentos y las acciones que de ellos se derivan, aportan elementos de carácter normativo, técnico y metodológico que han de ser tenidos en cuenta, en toda propuesta que tienda a perfeccionar el trabajo de preparación de los cuadros.

Del estudio realizado y los análisis efectuados se considera por su importancia para este trabajo que:

1. La preparación de los dirigentes educacionales respondió a la situación histórico – concreta del estado de la educación y de los objetivos de desarrollo que se perseguían.
2. Los contenidos objeto de aprendizaje no llegaban a la problemática territorial e individual, lo que le restó efectividad.
3. En la preparación faltó el componente práctico prevaleciendo el teórico.
4. La interacción grupal fue poca, limitando el intercambio de experiencias.
5. A partir de la década del 90 del siglo XX el Nuevo Sistema de Trabajo del MINED y el EMC como su método, contribuyó al desarrollo de las capacidades directivas de los dirigentes.

A partir del año 90 del siglo XX en Latinoamérica y en Cuba correspondiendo con los documentos rectores de la Política de Cuadros, se han venido desarrollando diferentes experiencias relacionadas con la preparación de los dirigentes educacionales, una de ellas es la Educación de Avanzada cuyas posiciones teóricas y experiencias alcanzadas es importante prestarle atención.

Se destaca en el contexto Latinoamericano los trabajos de Morales, V. (1996), quien considera que “... el componente educacional más importante para el desarrollo científico, tecnológico y social... es la educación en sus niveles más altos...” (9) y en Cuba los de Añorga, J. junto a González, G. (1996); Pérez, A. M. (1996); Valcárcel, N. (1997); Valiente, P. (2001) y Santiesteban, M. L. (2003).

La Educación Avanzada aún siendo una teoría en construcción, como concepción teórica – metodológica para la superación de los recursos humanos, ha logrado sistematizar y concretar sus bases teóricas. Es importante la definición por Añorga y col. (1995) de una serie de conceptos, que contribuyeron a precisar criterios, y a la asunción de posiciones teóricas de partida para el posterior accionar práctico.

En relación con las regularidades se destacan a partir de las que asume Valiente, P. (2001), aquellas que se consideran de mayor pertinencia para este trabajo:

- * La obligatoriedad de que todo proyecto de Educación Avanzada haya concebido los métodos que garanticen la conformación de actitudes, conductas, valores y otros aspectos afectivos, que sean factibles de ser evaluados. La preparación ha de enfocarse desde lo vivencial y tener un fuerte componente emocional, como

requerimiento para la implicación personal y el cambio en el sentido del desarrollo integral del dirigente.

- * La necesidad de que todos los proyectos de Educación Avanzada lleven una producción de conocimientos y valores. En este sentido ha de tenerse en cuenta, que lo aprendido – conocimientos –, y lo desarrollado – habilidades, capacidades, valores –, se enfoquen hacia la solución de los problemas que enfrenta el dirigente en su desempeño profesional.
- * La necesidad y conveniencia de ajustar al máximo las ofertas educativas a las necesidades personales e institucionales, vinculándolas a la actividad profesional.

La experiencia obtenida en estos estudios por Santos, S. (1995); Valcárcel, N. (1996), González, G. (1996); Errasti, R. (1997); Pérez, M. (1997); Piñón, J. (1998); Sinclair, Ma. E. (1999); Valiente, P. (2001); Santiesteban, M. L. (2003) entre otros, ha posibilitado asumir un conjunto de elementos teóricos y metodológicos que serán tenidos en cuenta en la propuesta. Ellos se concretan en:

1. La consideración de que responde a una necesidad social y a la vez, se centra en las necesidades del hombre.
2. El concebir el proceso de preparación a dirigentes como un proceso pedagógico con características especiales.
3. La atención al enfoque sistémico como método para la concepción de la preparación.

La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para el desarrollo de la ETP ha desarrollado un conjunto de programas de capacitación para dirigentes de centros de este tipo, realizados en países latinoamericanos y en los cuales Cuba ha participado. Como elementos positivos en la concepción y ejecución de estos cursos y que se corresponden con este trabajo son los siguientes:

- * Concebir la capacitación como un proceso.
- * Declarar que debe concebirse en sistema.
- * Tratamiento de temas de actualidad, que se relacionan de manera directa con la Educación Técnica y la Formación Profesional.

- * Estos cursos son válidos por cuanto, además de los aspectos positivos ya señalados, posibilitan el intercambio de ideas y experiencias del ámbito iberoamericano con relación a la dirección de estos centros.

1.3 Preparación de los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Su carácter pedagógico.

La preparación de los dirigentes de la ETP tiene como propósito el perfeccionamiento profesional y humano de los mismos en una doble dimensión:

- Perfeccionamiento como ser humano, como personalidad adulta susceptible de desarrollo, tanto en sus conocimientos, habilidades y capacidades, como en sus valores, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación entre otras formaciones psicológicas.
- Perfeccionamiento de su desempeño profesional.

El estudio de diversos documentos oficiales del Estado, el Gobierno Cubano y el MINED, así como el análisis comparativo de las posiciones teóricas de distintos investigadores: Codina, A. (1998), Sánchez, P. (1998), Roca, A. (2001), Valiente, P.(2001), González, V. (2002), Ugalde, L.(2003) y Santiesteban, M. L.(2003) entre otros permitió entender por Desempeño Profesional: “La actuación concreta y personalizada del dirigente, en la realización de las funciones, tareas y obligaciones inherentes a su cargo, a partir del despliegue de los conocimientos, habilidades, capacidades, cualidades y valores que posee, y que se expresa en determinados resultados.” En el caso del director de la E.T.P., ese perfeccionamiento se revela esencialmente, en la correspondencia que logra entre sus resultados y las exigencias sociales a la escuela politécnica. Es decir, cuando alcanza el cumplimiento de la función social asignada a la escuela a través de, como señala González Maura, V. (2002), un desempeño profesional responsable y eficiente.

En la preparación de los dirigentes de la ETP se debe tener en cuenta las transformaciones y desarrollo de este subsistema y su correspondencia con los objetivos socioeconómicos y político – ideológicos del país y del territorio. Requiere además conocer las condiciones objetivas y subjetivas que existen en la escuela y

en particular los recursos humanos con que cuenta, así como las nuevas misiones que deben cumplir derivadas de las exigencias de la Batalla de Ideas.

La preparación de los dirigentes como actividad pedagógica se subordina a los objetivos de la sociedad. Es decir, en el proceso de capacitación está presente la primera Ley de la Didáctica planteada por Álvarez, C. (1999): ... “Relaciones del proceso docente – educativo con el contexto social: La escuela en la vida...” (10)

La acción de esta ley determina que en la preparación se trabaje de manera explícita, la solución de los problemas presentes en el objeto de la actividad del director, que siguiendo a Bringas, J. y Reyes, O. (1999), ...“ consiste en la optimización del proceso de formación integral y permanente de las personas...” (11) y que en opinión del autor debe incluir también la “ optimización del proceso docente educativo”.

El perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes de la E.T.P., debe materializarse en el proceso de preparación, como condición para lograr la formación de las nuevas generaciones de bachilleres técnicos en correspondencia con el encargo social.

En la preparación de los dirigentes se requiere en los objetivos, concebir el contenido en sus tres dimensiones, las que se interrelacionan dialécticamente:

- Conocimientos que reflejan el objeto de estudio.
- Habilidades que recogen el modo en que se relaciona el hombre con dicho objeto.
- Valores que expresan la significación que el hombre le asigna a dichos objetos.

El contenido de la preparación de los dirigentes de la E.T.P requiere ser analizado desde un enfoque sistémico para asegurar el más exacto nivel de correspondencia con los objetivos.

El reconocimiento de la relación entre el contexto social y la preparación de los dirigentes de la E.T.P., así como la profundización teórica en el estudio de dicha actividad, ha posibilitado también el reconocimiento de las relaciones que en calidad de ley se establecen entre los componentes objetivo – contenido – método. Es decir,

la 2da. Ley de la Didáctica que plantea Álvarez de Zayas, la educación a través de la instrucción. Ambas leyes determinan el movimiento y el comportamiento de este proceso.

Es función del docente que dirige la preparación, hacer evidente la relación del objetivo de las acciones, con el desempeño de las funciones y los motivos fundamentales del dirigente, ya que sólo así puede contribuirse a que la preparación logre modificaciones tanto en la E.T.P., a través de un desempeño profesional responsable y eficiente, como en él mismo, en tanto personalidad susceptible de desarrollo.

La preparación como toda actividad pedagógica, discurre en las relaciones que establecen los sujetos con los objetos y los sujetos entre sí, es decir, a través de la actividad y la comunicación, en tanto son ellas “los mecanismos psicológicos de formación y desarrollo de la personalidad... Ambas forman una unidad dialéctica.”

En relación con la comunicación, existe coincidencia entre distintos autores, González, V. (1989); González, F. (1995); Fernández, A.M. (1995), en considerarla como un proceso de interacción social, a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

González, F. (1995) destaca su importancia en la atmósfera psicológica del grupo, y refiriéndose a su condición de proceso apunta que: ...“permanentemente lo construye y dirige el sujeto, a través del sentido subjetivo de la relación y de su momento interactivo actual...” (12). Desde estas premisas hay que tener en cuenta que:

- * La comunicación como proceso inherente a toda actividad humana, depende en su calidad de la propia calidad de las relaciones que el sujeto establece, y ésta, es determinante en el clima psicológico del grupo.
- * Otro aspecto importante que debe ser conocido y debidamente atendido por el docente, es el referido a las funciones de la comunicación: informativa, reguladora y afectiva. La primera se vincula con la transmisión y recepción de información, la segunda a la influencia que ejerce fundamentalmente el sujeto emisor sobre el receptor, y la tercera con la esfera emocional del sujeto. Estas

funciones siempre están presentes en la comunicación, y el no atenderlas de forma equilibrada, hace que operen afectando la misma.

En la preparación se produce de manera casi constante un rico intercambio de información, dado el nivel de desarrollo de sus participantes y su experiencia profesional. De igual modo, esa información nueva que generalmente aporta el docente, tiende en su contenido y en su forma, a tratar de regular la actuación mediata de los participantes.

La atención a los mecanismos psicológicos que tienen lugar en la actividad y la comunicación, así como a las implicaciones que en el orden metodológico esto conlleva, requiere analizar las características psicológicas del dirigente, en tanto sujeto adulto inmerso en un proceso de capacitación.

Rodríguez, F. y col. (1990) señalan que el dirigente es un tipo particular de adulto y que las influencias sociales de la propia actividad que desarrolla, determinan algunas de estas características socio psicológicas. Plantean las siguientes:

- * El dirigente es una personalidad altamente motivada hacia todos aquellos factores que propician la eficiencia de su actividad social y laboral.
- * Sus problemas son de solución apremiante, su tiempo es reducido y en consecuencia, se orientará fundamentalmente hacia la calificación que le proporciona de forma práctica e inmediata, vías de solución a sus problemas.
- * El dirigente es generalmente un sujeto con vasta experiencia. Ésta conforma un conjunto de estereotipos y patrones que unidos a sus motivaciones, se constituyen en el arsenal para interpretar, valorar y responder a los problemas que se presentan.
- * El status que ocupa el dirigente, condiciona el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamientos asociados a él. La autoridad que posee, la influencia y el control que ejerce sobre otros diariamente, se interioriza y llega a conformar un aspecto de su personalidad que se generaliza a otras esferas de su vida.

Valiente, P. (2001) en su tesis doctoral, asume estas características y añade otras que se comentan seguidamente.

- * La acentuación de las diferencias individuales en este tipo peculiar de sujeto de aprendizaje, derivadas tanto de las características de la personalidad y el ritmo de aprendizaje, como de su experiencia, calificación y desarrollo profesional, el cargo que ocupa y las funciones inherentes a él, y las características de la organización en que desarrolla su labor de dirección.

Aquí se asumen estas características.

Este análisis no agota la diversidad de características psicológicas del dirigente adulto ante la preparación. Se han referido aquellas que han sido tenidas en cuenta en esta investigación.

1.4 La preparación de los dirigentes en Gestión de Recursos Humanos.

En el estudio del tema no puede omitirse la posición que asume la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Con este fin, fueron consultados, Chiavenato, I. (1990); Muth, M. (1993); Sikula, J. (1994); Elorduy, J. (1995); Steward, T. (1998); y los autores cubanos, Miguel, M. y Pérez, R. (2001); Linares, M. (2000), López, J. (2001); Cuesta, A. (1999) y Domínguez, L. (2001), González, M (2005), Morales, A (2005), entre otros.

Al respecto, Rodríguez F. O. (1999) plantea:... “La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los Recursos Humanos (RH), tiene que concebirse de manera integral, en sistema, donde cada elemento esté integrado a un problema específico, pero formando parte de un todo...” (13).

Existen coincidencias entre los autores en cuanto a la definición de Gestión de Recursos Humanos. Conceptos como proceso, actividad, previsión de necesidades, reclutamiento, selección, capacitación, formación, evaluación y retribución son comunes entre ellos. Algunos de ellos se asocian también a las etapas del proceso.

Cuesta, A. (1999), destaca que es imprescindible transformar el modo actual de accionar sobre los recursos humanos, en particular de los dirigentes, porque son ellos los agentes potenciales del cambio. Para ello considera que:... “Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos Estratégica, que surge como dinámica de adaptación y trasciende la clásica Dirección o Administración de Personal...” (14)

En el “Foro Gerencia del siglo XXI” celebrado en Venezuela en 1998, fue reafirmada como tendencia la necesidad del desarrollo de los recursos humanos, en tanto hubo coincidencia en reconocer que los conocimientos y capacidades valen más que otros recursos, porque ellos constituyen la base de las economías del mundo globalizado. A tenor de esta idea, señala Columbié, M. (1999) que:... “Esta condición presupone un intenso y rico proceso de preparación y superación constante,...” y “Los programas de capacitación han de estar dirigido a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural...” (15)

En la Gestión de Recursos Humanos se sigue como en todo proceso, una secuencia de pasos o etapas, con la cual coinciden algunos autores, siendo lo más general, iniciar el mismo por la detección de necesidades del entorno y de las personas, la elaboración de programas de desarrollo, su aplicación y evaluación. Este proceso se concibe como un ciclo continuo que debe ser cada vez cualitativamente superior.

Desde esta perspectiva Díez de Castro (1996), reafirma el valor de la Gestión de Recursos Humanos como una sucesión de etapas, tendientes a garantizar la idoneidad del personal y la eficacia de la organización; y Rodríguez S., M. (2000), considera que debe concebirse como eslabones interconectados para garantizar la eficacia individual y organizacional.

La preparación y capacitación de dirigentes y la Gestión de Recursos Humanos si bien como señala Valiente, P. (2001),...“no han planteado postulados de carácter general que alcancen los niveles de sistematicidad del conocimiento científico...” (16), sí aportan un conjunto de conceptos, valoraciones y posiciones teórico – metodológicas, en las cuales está implícita una concepción – no suficientemente acabada –, sobre la preparación y capacitación de los recursos humanos y en particular de sus dirigentes.

Derivado del estudio realizado se determinan un conjunto de ideas coincidentes. Ellas son:

1. La consideración de los Recursos Humanos como factor estratégico para el desarrollo de los países.

2. El reconocimiento generalizado de la necesidad e importancia del desarrollo profesional de los dirigentes, como condición para el desarrollo de la organización.
3. La necesidad de que el dirigente actúe como agente de cambio, y enfoque el mismo, más a la cultura que a la tecnología.
4. La concepción de la capacitación como un proceso integral, continuo y sistémico.
5. La determinación de las necesidades de capacitación como premisa para el diseño de las estrategias y programas.
6. La necesidad del enfoque proactivo de la capacitación, de la preparación para dirigir en un futuro mediato.
7. La necesaria contextualización de la capacitación tanto en sus contenidos, como en la concepción de su ejecución.
8. La atención sistemática al vínculo de lo cognitivo y lo afectivo, como sustento psicológico de la motivación hacia la capacitación y el cambio.
9. La necesidad de que la capacitación se conciba y ejecute, de manera que provoque cambios perdurables en el desempeño del dirigente.

1.5 El desarrollo de los recursos humanos a partir del triunfo de la Revolución Cubana y las transformaciones actuales en el sector educacional.

Reseña de la educación cubana antes del 1959.

Antes del 1959 la educación que recibía el pueblo era insuficiente en lo cuantitativo y de pobrísima calidad.

No existían planes educacionales vinculados al desarrollo del País.

La escuela pública no bastaba a cubrir las necesidades de la enseñanza elemental por ejemplo, en 1952 existían 1 016 811 niños y solo asistían a clases 550 000.

La cantidad de centros escolares era insuficiente siendo más significativa esta en las zonas de campo.

Los recursos asignados por el Estado a la educación nacional además de escasos su administración y manejo se caracterizaba por el despilfarro, la malversación y el robo abierto sin recato de ningún tipo.

El panorama educativo en nuestro país antes del 1ro de Enero de 1959 estaba caracterizado por:

- Insuficiente educación para el pueblo en lo cuantitativo y cualitativo.
- No existían planes educacionales vinculados al desarrollo del país.
- La escuela pública no cubría las necesidades de la enseñanza elemental .Solo se encontraban estudiando 550 000 de 1 016 811 controlados.
- El número de centros existentes era insuficiente siendo más significativo el déficit en el campo.
- Los recursos asignados por el Estado
 - * Eran insuficientes
 - * Se despilfarraban
 - * Se malversaban
 - * Se robaban

Podemos afirmar categóricamente que antes del Triunfo de la Revolución en nuestro país no existía para la Educación una Política Estatal en cuanto a Formación y Uso de los Recursos Humanos en especial de la Fuerza Docente para dar posibilidad a todos de acceso a la educación.

Las Revoluciones Educativas.

Al Triunfo de la Revolución se inició una nueva etapa para la educación dirigida a dar posibilidad de Educación Para Todos.

A partir del 1959 la educación fue adquiriendo una nueva jerarquía.

El acceso masivo de la población al estudio se convirtió en una necesidad objetiva. Los ideales Martianos asumidos por Fidel de la Educación Para Todos comienzan a hacerse realidad.

La máxima Fidelista de que SIN EDUCACIÓN NO HAY REVOLUCIÓN POSIBLE se ha hecho realidad demostrada en las tres revoluciones educativas que cada una en su momento han dado respuesta a las necesidades del desarrollo del país.

En el año 1961 se desarrolla la campaña de alfabetización declarando ese mismo año a Cuba Territorio Libre de Analfabetismo y convirtiéndose este colosal esfuerzo en LA PRIMERA REVOLUCIÓN EDUCACIONAL.

En el año 1972 como respuesta a la explosión de matrícula y la necesidad de docentes para cubrir las aulas se crea el Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Doménech lo que constituiría una SEGUNDA REVOLUCIÓN EN LA EDUCACIÓN.

A finales del año 1999 se inicia en Cuba con la Batalla por la Liberación del niño Elían González Broton una nueva forma de lucha ideológica que constituye una ofensiva de ideas y de masas: LA BATALLA DE IDEAS.

En esta contienda de ideas protagonizada por nuestro pueblo figuran 5 batallas, una de ellas es la BATALLA EN ARAS DE LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA INTEGRAL DE NUESTRO PUEBLO. Nuestro Comandante en Jefe ha definido en reiteradas ocasiones el papel trascendente que le corresponde a la escuela y a los educadores en lograr una sociedad diferente, más justa, lo que evidentemente implica UNA TERCERA REVOLUCIÓN EN LA EDUCACIÓN.

Las periodizaciones que hasta el momento existen se refieren al proceso de preparación de los dirigentes propuestas por Santiesteban, M (2003) para los directores de escuelas primarias y la de Valiente, P (2001) para dirigentes educacionales esta última asumida en la tesis pero con el análisis teórico realizado permitió al autor hacer un estudio del desarrollo de la educación a partir del triunfo de la revolución y dentro de ella los recursos humanos proponiendo hacer el mismo por décadas, las cuales son:

La década del 1959 al 1969.

Esta década se caracteriza por:

*Eliminación del analfabetismo y declaración de nuestro país libre de analfabetos lo que fue posible a través de la campaña de alfabetización que se inició a finales de Enero del 1961.

*Incremento de la matrícula en la enseñanza elemental, más significativa después de la campaña de alfabetización.

*Incremento de la red escolar con la creación de nuevas escuelas y la conversión de cuarteles en centros escolares a lo largo de todo el país.

*Creación de la Escuela Formadora de Maestros MAKARENKO.

*Formación Emergente de Maestros.

*Creación de los Institutos de Superación Educativa para la calificación de los Maestros Populares que al llamado de la Revolución se incorporaron como maestros para cubrir las necesidades existentes producto de la explosión de matrícula.

*Inicio de las clases por televisión como apoyo a las necesidades de profesores en la enseñanza Secundaria Básica que a la vez constituían clases abiertas y demostrativas para todos los docentes en formación y en especial para los populares.

*Inicio de la escuela al campo como forma de cumplir con el principio de estudio trabajo.

*Creación de las Escuelas en el Campo para dar respuesta a la continuidad de estudio, fundamentalmente de los estudiantes de las zonas rurales y periféricas de las ciudades que no podían asistir a las escuelas creadas o existentes en la ciudad, además de ser un aporte de nuestra Revolución a la Pedagogía para cumplir con el principio Martiano de estudio trabajo.

No existe aparato administrativo para controlar el uso de la fuerza docente.

La década del 1970 al 1979.

Hay un incremento significativo de la matrícula en Secundaria Básica y por consiguiente posteriormente en el Preuniversitario que llevó a:

*Creación de nuevos centros en el campo tanto para dar respuesta a las necesidades de Secundarias como de Preuniversitarios.

*Creación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Doménech.

En lo Estatal se caracterizó por la adopción de acuerdos y medidas que contribuyeron a la Institucionalización del País, entre las que se destacan:

- La aplicación de la experiencia de Matanzas.
- Los acuerdos del 1er Congreso del Partido.
- La aprobación de nuestra Constitución Socialista.
- El establecimiento de la Nueva División Política-Administrativa.
- La constitución de los Órganos del Poder Popular en todas las instancias.
- La implantación del Sistema de Dirección de la Economía.

- La Ley No 1323 sobre la Organización de la Administración Central del Estado.

La Organización del Trabajo en el MINED:

En el año 1973 a raíz de la Instrucción No 26 del Ministerio del Trabajo se define la Organización Básica del Trabajo en el MINED, cuyo objetivo fundamental en el proceso pedagógico consiste en asegurar una alta capacidad de trabajo de los profesores y estudiantes, en elevar la efectividad del trabajo cuidando y fortaleciendo su salud y alcanzando una alta efectividad del Proceso Docente Educativo y un alto nivel de conocimientos, hábitos y habilidades profesionales.

En este año 1973 la Organización Básica del Trabajo en Educación aplica normas y normativas de carácter elemental sobre el personal docente y no docente, lo que contribuye a crear las bases para su ulterior desarrollo.

El Consejo de Ministros adoptó el acuerdo sobre las Estructuras, Funciones y Plantillas de los Organismos Centrales del Estado.

La Comisión Nacional de Implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía adoptó el acuerdo sobre las Estructuras y Plantillas de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación y define a la Sección de Recursos Humanos como Administrativa. Además faculta al MINED para definir la plantilla del personal docente.

Define las Relaciones del MINED y los Órganos Locales del Poder Popular y las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación.

Además, norman procedimientos y principios metodológicos, entre ellos:

Aprobar el establecimiento de las normas de trabajo para cada perfil Educacional.

Establecer las plantillas de personal según los tipos de centros.

Establecer las normas de trabajo referentes a los maestros y profesores y determinar la relación alumno-profesor.

Disponer centralmente todo lo relacionado con el ingreso de los alumnos por centros así como la utilización y destino de las instalaciones.

La década del 1980 al 1989.

En las premisas trazadas en el II Congreso del Partido Comunista de Cuba y reflejadas en la Resolución del VI Pleno del Comité Central se encuentran:

* Continuar avanzando en el perfeccionamiento sistemático de la organización del trabajo.

* Elevar la productividad del trabajo.

*Mejorar la calidad de los servicios.

En el sector educacional los estudios realizados de Organización Básica del Trabajo, del Reglamento y Metodología para la Normación del Trabajo y de las Normas del Fondo de Tiempo, así como la experiencia en la aplicación de la Instrucción No 26 del 15 de Febrero del 1973, unido a las premisas del II Congreso del Partido Comunista de Cuba propiciaron que se aprobara la RESOLUCIÓN CONJUNTA No.1 del MINED-CETSS del 19 de Diciembre de 1983 y que se aplicó en el propio curso escolar 1983-1984.

En el resuelto 7mo se expresa que: Al inicio de cada curso escolar se procede al análisis de la relación Alumno/trabajador, alumno/ personal docente y costo de salario por alumno.

Se elaboran indicaciones metodológicas para la aplicación del modelo Evaluación Económica de la implantación de la Resolución Conjunta No 1 del 1983. Esto da fuerza a lo económico por encima de lo pedagógico.

La organización del trabajo en el sector educacional es una de los aspectos más importantes que influyen en la eficiencia y calidad de la enseñanza y la educación.

En esta etapa el trabajo de la Organización Básica del Trabajo está dirigido a:

Aprovechamiento de la jornada laboral.

Incremento relación alumno/trabajador.

Incremento relación alumno/personal docente.

Como puede apreciarse se persigue disminuir el número de trabajadores para disminuir los costos.

Se reafirma que el aseguramiento de los profesores para el sistema de educación no es simplemente un problema cuantitativo, es en primer término un problema de calidad, o sea la tarea principal consiste en lograr la cantidad necesaria de profesores con la calidad requerida.

El cálculo de la fuerza de trabajo se corresponde con indicadores económicos que se relacionan directamente con el nivel de actividades a través de los cuales se

conforman las plantillas de los centros docentes en los diferentes niveles de educación.

Se dictan normas nacionales en cuanto a:

Alumno /personal docente.

Alumno/trabajador.

Alumno por aulas.

Esto si bien disminuye el número de trabajadores y de docentes frente al aula y libera personal para cursos, influye negativamente en la atención individualizada que debe darse a cada alumno, así como el trabajo de diagnóstico de familia y comunidad.

La década del 1990 al 1999.

Se define la Dirección Estratégica del MINED la que se logra mediante:

- La Optimización del Proceso Docente Educativo.
- El Entrenamiento Metodológico Conjunto y los Centros de Referencia.

En todos los documentos normativos del trabajo metodológico del MINED emitidos en la década se aborda de alguna manera la optimización del proceso docente educativo y dentro de ella la utilización racional del personal docente.

La Optimización del Proceso Docente Educativo es una etapa superior, no significa racionalización o reducción de plantillas, ni eliminación arbitraria de cargos, sino que atendiendo a las necesidades concretas de cada plantel, poner en cada lugar lo que necesariamente se necesite, ni uno más ni uno menos.

El MINED (1992) definió la optimización como..." vía permanente y continua para garantizar la idoneidad de todos los que participan en la labor educacional. Entre sus objetivos están:

*Aprovechar al máximo la capacidad profesional.

*Que en cada escuela y puesto de trabajo quede el mejor, el más preparado, el más revolucionario, el que se necesite.

*Buscar alternativas y soluciones a aquellos maestros y profesores que presentan deficiencias y dificultades en el desempeño de sus funciones... " (17).

Como puede apreciarse en esta década comienza a inferirse el carácter docente del proceso de proyección de la fuerza docente, se deja explícito que no es solo la

determinación de la plantilla sino lo más importante y su esencia el completamiento de esas plantillas que llamamos la cobertura del personal docente y las propuestas a tener en cuenta para incluir en las estrategias de las enseñanzas y de la provincia.

El período desde el 2000 hasta los momentos actuales.

Entre los problemas que afectan a la Educación en América Latina están: el analfabetismo, la privatización, las posibilidades de acceso y los problemas en la formación de docentes, elementos que no se reflejan en nuestro país, pero que en el caso de la fuerza docente con que contamos y a raíz de la Tercera Revolución Educacional y la forma en que se manifiesta en la Educación Técnica Profesional, hace que cada vez más con un carácter docente y científico hagamos uso racional de la fuerza docente y que le brindemos a ella todas las acciones necesarias para elevar su nivel profesional para que esté en condiciones de asumir con responsabilidad y posibilidad los retos que se le imponen.

Esta etapa es rica en acontecimientos nacionales e internacionales en los que ha estado inmerso nuestro país y que han incluido determinados retos a nuestro sector.

*Se inicia la Batalla de Ideas a partir de Diciembre de 1999 con la Batalla por la devolución de Elián que constituye una nueva forma de lucha ideológica caracterizada por la ofensiva de ideas y de masas.

La Batalla en Aras de la Educación y la Cultura Integral de Nuestro Pueblo, una de las 5 Batallas que conforman la Batalla de Ideas, asigna a la Educación y a los Educadores un papel importante en lograr una sociedad diferente, más justa.

Para dar respuesta a los retos por la Batalla de Ideas, se iniciaron en el 2002 las transformaciones en la Educación. Una de las transformaciones está dirigida a la atención, educación y formación de la juventud fundamentalmente en la adolescencia que es un problema mundial, para lo cual se han tomado decisiones fundamentales en cuanto a:

- 1- Disminución del número de docentes que influyen sobre el niño en su vida escolar e incremento de las posibilidades de atención por estos.

En las enseñanzas Primaria, Secundaria Básica y Media superior.

EN LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL:

- Crear grupos de no más de 30 alumnos, cada uno atendidos por un Profesor General Integral.
- Preparar profesores que impartan más de una asignatura.
- Formar al docente con graduados propios, convirtiendo al estudiante en un profesor en formación.
- Utilizar amplia bibliografía de libros de texto, software educativo, clases televisivas y video clases (TV, video y PC en cada aula).
- Formación por Familia de Especialidades durante los dos primeros años y especializada en los restantes.
- Reciclaje periódico del docente por la Empresa.
- El profesional de la producción como docente.
- Conformar la especialización a partir de las posibilidades reales de la ubicación laboral.

2- Introducción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Computación, Mi TV, El video y la TV.

Lo anterior implica:

Creación de Escuelas de Formación Emergente de Docentes

Ampliación y remodelación de los centros.

Variantes en la Organización Escolar.

Cambios en la concepción del trabajo metodológico.

Cambios en la Metodología y concepción de la proyección de la fuerza docente, entre otros.

En la Educación, la proyección de la fuerza docente no se limita solamente a la determinación de las plantillas y a la ubicación de personal, tiene una concepción más amplia y de mayor trascendencia, por cuanto ese recurso que se va a ubicar interactúa con un determinado número de alumnos para contribuir a la formación de los mismos no solo en el plano académico sino también formativo, impregnarlos de valores humanos para que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la especie humana.

Los retos que la Batalla de Ideas ha impuesto a la Educación y a los educadores ha llevado a un grupo de transformaciones en las diferentes enseñanzas y en las concepciones de trabajo que requieren de cambios en las normativas para la determinación de las plantillas, en la organización de la fuerza de trabajo en especial la docente, en la organización escolar, así como en el trabajo metodológico, entre otros.

En esta etapa se han tomado decisiones a nivel de país que se reflejan también en nuestro sector y que tienen que ser consideradas entre los elementos a tener en cuenta para la correcta proyección de la fuerza docente. Entre ellas tenemos:

- Universalización de la Enseñanza Superior a través de la Municipalización de la Universidad que requiere de la participación de nuestros profesores adjuntos del ISP en el desarrollo de los programas y en el completamiento de la fuerza profesoral de las Sedes Municipales del Instituto Superior Pedagógico.
- La inserción de los alumnos en formación en nuestros centros docentes con la consiguiente conversión de los mismos en Micro universidades lo que lleva a cambios en la concepción de trabajo de estos.
- Los centros se convierten también en centros formadores de profesionales.
- Requiere de la selección de docentes para asumir la responsabilidad de tutor de los alumnos insertados en el centro.
- Determinación y desarrollo de las investigaciones que al respecto deben desarrollar, entre otras.
- Los Cursos de Superación Integral para Jóvenes, como forma de incorporación al trabajo de los jóvenes desvinculados y de preparación para su incorporación a centros de trabajo o a estudios superiores.
- La tarea Álvaro Reinoso como respuesta al personal del MINAZ que por razones económicas y organizativas ha disminuido su fuerza laboral directamente vinculada a la producción.

Para la proyección de la fuerza docente deben ser tomados en cuenta los problemas que según González, Margarita. (2005) afectan la organización del trabajo, entre

ellos: "...-Se utilizan normas para la planificación y medición del trabajo, sin embargo no existe una proyección adecuada ni una actualización de las mismas.

Se aborda la organización del trabajo de forma superficial, sin profundizar en todos los elementos y sin enfoque de procesos...

El estudio del trabajo establece principios, métodos y técnicas para perfeccionar la organización del trabajo con un enfoque de procesos e integrado al resto de los elementos el sistema de gestión de los recursos humanos... ".(18)

Para alcanzar el alto desempeño del capital humano, según Morales, A. (2005) "...Es necesaria una gestión de recursos humanos que se caracterice por un enfoque sistémico y por un enfoque de procesos para jugar su rol en cada entidad de crear más riquezas con los recursos que se dispone.

Es una necesidad eminente transformar la tradicional administración de los recursos humanos en gestión de los recursos humanos como el factor clave del proceso de dirección y gestión de las entidades...". (19)

Este portador se sustenta en que no se concibe el éxito de ningún proceso ajeno a la participación coherente y consciente de los dirigentes y trabajadores.

Por otra parte el Colectivo de autores (1984) "...En América Latina y el Caribe los relativamente elevados niveles de cobertura en la educación que presentan las estadísticas, están lejos de concretar una realización estratégica del conjunto de los sistemas educacionales en la región.

El deterioro de la Educación en América Latina y el Caribe se demuestra al evaluarse los indicadores de retención escolar, repitencia y calidad de la enseñanza- y también su cobertura- sufre de fuertes disparidades socio clasista e interregional con un rezago considerable en las áreas rurales..."(20)

Las bajas del personal docente que se producen anualmente en el sector influyen de forma negativa en el cumplimiento de la cobertura por lo que el MINED (2006) en el 3er Objetivo Priorizado expresa "... Establecer un sistema coherente de métodos de trabajo con los docentes para elevar el compromiso con su misión, creando ambientes de trabajo favorables en los centros y una atención diferenciada a los maestros jóvenes, reducir las bajas del personal docente, erradicando el "pirateo "en función de las indicaciones dadas por el Comandante en Jefe y contenidas en la

Carta Circular NO.21/2005, del Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros...” (21)

También fue creado un puesto de mando ordenado por la Circular 14/2005 donde se analizan semanalmente las bajas ocurridas por los diferentes causales, pero lo cierto es que este indicador sigue en aumento.

Las estadísticas han demostrado el comportamiento del número de bajas que se han producido a lo largo de estos últimos 9 años en la provincia de Sancti Spiritus en todo el sector educacional y en particular en la Educación Técnica y Profesional lo cual se refleja a continuación por cursos escolares:

Curso Escolar	Nro. Bajas		Curso Escolar	Nro. Bajas	
	Total	ETP		Total	ETP
1997-1998	395	62	2003-2004	396	97
1998-1999	214	38	2004-2005	252	56
1999-2000	145	19	2005-2006	425	102
2000-2001	164	40	2006-2007	405	77
2001-2002	198	46			
2002-2003	344	59			

El MINED (2006) teniendo en cuenta la situación existente con la cobertura del personal docente ha incluido entre sus objetivos priorizados”...Lograr que cada centro docente se responsabilice plenamente con la cobertura, presente y futura del personal pedagógico y que responda por el cumplimiento del plan de plazas de las carreras pedagógicas con un efectivo trabajo de motivación hacia las mismas....” (22)

De igual forma se ha pronunciado Abreu, L. (2006) “...También se hace imprescindible mantener una vigilancia permanente en cuanto al empleo de métodos inapropiados en el ejercicio de dirección (entre ellos la incomunicación entre directivos y educadores). Todo lo que pueda generar insatisfacción, incomodidad, falta de compromiso con la misión encomendada debe ser analizado en los

colectivos de manera sistemática. La cobertura docente sigue siendo la principal convocatoria del sindicato...” (23)

En su análisis del inicio del curso escolar March, G. (2006) expresó “...La compleja situación que presenta la provincia para garantizar la cobertura del personal docente en el curso escolar 2006-2007 constituye una problemática dentro del sector...”(24)

Todo lo expuesto anteriormente entre otros elementos llevó a la Dirección del País a tomar la decisión de que el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación en todas sus estructuras de dirección pasara a partir del 2002 a ser docente. Este Departamento en coordinación con los frentes respectivos elaboró en correspondencia con las transformaciones en el sector educacional las Indicaciones Generales para la proyección de las plantillas de los centros docentes a partir del curso 2005-2006 que contemplan las modificaciones originadas en las enseñanzas según transformaciones establecidas a partir del 2002-2003.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social dictó la Resolución 26 del 2006 Reglamento General sobre la Organización del Trabajo (Ver anexo 1) que debe ser tomada en cuenta para la realización de los estudios de Organización del Trabajo y para el cálculo de las plantillas en nuestro sector.

Para dar cumplimiento a las prioridades para cada curso escolar, es necesario que en cada lugar, dígase centro, municipio y provincia, se cuente con los cargos y personal mínimo que cada uno requiere.

Los departamentos de Recursos Humanos y en particular los Metodólogos de Organización Básica del Trabajo, son en cada instancia, junto con los directores de Centros y las Enseñanzas respectivas, los encargados de proyectar la fuerza docente y no docente para cada curso escolar, la que será aprobada por cada instancia con el visto bueno de la instancia superior.

Es necesario que cada docente conozca por qué ocupa ese cargo y qué se espera de él, no solo en lo instructivo y educativo, sino también en lo profesional: tutoría, micro universidad, investigaciones.

El Ministerio de Educación de Cuba propone una serie de elementos a considerar en la planificación de la fuerza docente que a continuación relacionamos.

Elementos a considerar en la planificación de la fuerza docente.

Determinación de las plantillas.

Característica y clasificación de los centros.

Normativas para los trabajadores docentes de los diferentes centros

Organigramas de las estructuras de cada tipo de centro

Esquemas para la elaboración de las plantillas

Características y clasificación de los centros.

Se señalan los aspectos generales de los centros que funcionan en cada subsistema:

Régimen de trabajo y de vida.

La organización según el subsistema: Por ciclos, grados, departamentos, por nivel, por área del conocimiento, matrícula por grupos según normativas y capacidad de las aulas.

Normativas.

Se aprueban normativas para los trabajadores docentes de los diferentes centros, así como indicaciones de cómo proceder cuando no existan.

Organigramas.

Son los diagramas de estructura establecidos por cada tipo de centro y subsistema de educación. Permite con los otros factores determinar la existencia de un cargo.

Esquema para la elaboración de las plantillas.

Son los esquemas de centros por Educación y por grupos según la matrícula.

Sirven de base para la elaboración de las plantillas teniendo en cuenta que aparecen cargos con normativas y otros determinados.

Además emitió las Indicaciones Generales para la proyección de las plantillas en los centros docentes (Ver anexo 2), sin embargo los elementos propuestos por el Ministerio de Educación no son suficientes para planificar o proyectar adecuadamente la fuerza docente para que de respuesta a las misiones y exigencias de las diferentes educaciones.

El estudio y análisis de lo expuesto anteriormente ha llevado al autor a considerar a la proyección de la fuerza docente como un proceso eminentemente pedagógico que consta de 3 etapas principales:

- La determinación de las plantillas, cuyas normativas deben ajustarse a los cambios introducidos por las transformaciones que a partir del 2002 se han venido introduciendo en las enseñanzas.
- La cobertura, que debe ubicar la fuerza activa con que se cuenta en el sector, precisando en cada centro las características del personal fijo con que dispone, sus potencialidades y posibilidades y en correspondencia ubicar la fuerza que por las diferentes variantes va a cubrir las necesidades de docentes que presenta el centro de forma que éstos puedan alcanzar los objetivos previstos para ese curso y además cumplir con las nuevas responsabilidades por ejemplo: la Microuniversidad, las Tutorías, las Investigaciones, el trabajo metodológico, entre otros.
- Elaboración de las propuestas para los órganos de dirección y técnicos de centros, municipios y provincia en correspondencia con las capacidades de dirección del personal que labora profesionalmente en la educación, el cual dirige y es dirigido, o sea funge a la vez como sujeto y objeto de dirección, siendo el más importante dirigente del sector el docente, a fin de potenciar el trabajo docente educativo, metodológico, formativo e investigativo en los centros y estructuras de dirección.

Completamiento de la cobertura.

En esta etapa proponemos considerar los elementos siguientes:

Análisis de los resultados de la evaluación profesoral.

- Resultados evaluativos del centro.
- Resultados evaluativos de cada docente.
- Potencialidades.
- Necesidades y dificultades.

Análisis del personal docente que se tiene.

- Personal activo con que se cuenta.

*Profesores que se quedan.

Distribución para:

Consejo de Dirección.

Docentes por asignaturas, grados.

Asignación de responsabilidades.

Tutorías.

Investigaciones.

Metodológicas.

Atención al personal que cubre necesidades.

-Personal inactivo que se tendrá.

*profesores que salen a superarse.

Vínculo y responsabilidades con el centro.

*inactivos por otras causas y fechas de incorporación.

Trabajo individual para su atención hasta su reincorporación.

Determinación de las necesidades de docentes.

Para el Consejo de Dirección.

Para impartir los programas por grados, áreas del conocimiento y asignaturas.

Variantes de personal para cubrir las necesidades.

- Alumnos en formación.

Por tipos de cursos, asignaturas y grados.

- Alumnos instructores

Por especialidades, asignaturas y grados.

- Contratos

Por asignaturas y grados.

-Miembros del Consejo de Dirección.

Por cargo.

-Otros Docentes.

Por especialidades.

-Otro personal.

Por procedencia.

Déficit de docentes.

Por grados y asignaturas.

Grupos que afectan.

Matrícula afectada.

Propuesta de estrategias.

En esta etapa proponemos valorar los elementos siguientes:

Propuestas para el centro.

Para eliminar los déficit o reducirlos.

Para la organización escolar.

Para la preparación metodológica.

Para la atención a los alumnos en formación.

Para la atención al personal que va a cubrir las necesidades.

Para las líneas investigativas y los temas a investigar.

Propuestas para el Municipio y la Provincia.

Para la estrategia de superación.

Para la ubicación de los recién graduados.

Para la ubicación de los alumnos en formación.

Para la preparación metodológica.

Para los objetivos de los EMC.

Para los objetivos de la Inspección.

Para los planes de formación de personal docente.

CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la situación actual del estado que presenta la preparación de los directivos de la Educación Técnica y Profesional en el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico.

2.1. Diagnóstico del estado que presentan los directivos para la proyección de la fuerza docente con enfoque pedagógico.

La aplicación de los diferentes métodos de investigación permitió caracterizar y diagnosticar a los directores de los centros de la Enseñanza Técnica y Profesional. Se aplicó el método de observación (ver anexo 3) y se pudo constatar que los directivos en la planificación de la fuerza docente:

- El 25 % no posee los documentos normativos.
- El 87,5 % no usa el modelo de la enseñanza.
- El 100 % consulta los planes y programas de estudio.
- El 100 % tiene el número de profesores del claustro.
- El 87,5 % no utiliza la caracterización y diagnóstico del claustro.
- El 100 % no consulta las evaluaciones de cursos anteriores.
- Solo el 75 ,5 % tuvo en cuenta la proyección de la matrícula.
- El 62,5 % no conoce los alumnos en formación que tendrá.
- El 75 % no definió los tutores.
- El 62,5 % no domina los inactivos que tendrá.
- Solo el 50 % tiene en cuenta los profesores matriculados en la Maestría.

Resultados de la encuesta aplicada a los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional.(Ver Anexo 4).

- El 12,5 % de los directores no se siente preparado para asumir la dirección del proceso de proyección de la fuerza docente. El 50,0 % se siente algo preparado y el 37,5 % preparado.
- El 12,5 % de los directores expone las 3 razones por la que se siente preparado, el 12,5 % da 2 razones, el 25,0 1 razón y el 50,0 no da razones.
- El 87,5 % de los directores no conocen las nuevas resoluciones e indicaciones sobre el uso de los recursos humanos.

- El 62,5 % de los directores no conocen las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente.
- El 100 % de los directores no conocen los aspectos que componen cada una de las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente.
- El 62,5 % de los directores atribuye incorrectamente al director Municipal la máxima responsabilidad con la cobertura del personal docente.

Resultados de la entrevista realizada a los directores de la Educación Técnica y Profesional. (Ver Anexo 5).

- Solo el 25 % de los directores consideran buenas las estrategias de superación de los directivos de la enseñanza para el uso de los recursos humanos.
- El 75 % de los directores no conocen las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente.
- El 50 % no responde cuál etapa del proceso es la más importante y solo el 12,5 % reconoce a la segunda.
- El 50 % domina el concepto de optimización del personal docente, el 50 % restante no lo domina.
- El 50 % domina el concepto de cobertura del personal docente, el resto no lo domina.
- El 87,5 % de los directores no reconocen ni enuncian las vías para lograr la cobertura del personal docente.
- El 87,5 % de los directores atribuye correctamente al director de escuela como el máximo responsable de la cobertura del personal docente de su centro.

Del análisis de los resultados del diagnóstico realizado a los directores de la Educación Técnica y Profesional se pudo determinar las siguientes generalidades:

- No reconocen la proyección de la fuerza docente como un proceso ni su enfoque pedagógico.
- No dominan las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente.

- No reconocen los aspectos que componen cada etapa del proceso.
- No dominan las resoluciones y las indicaciones emitidas para la proyección de la fuerza docente.
- Falta dominio de conceptos fundamentales relacionados con la proyección de la fuerza docente.
- Los directores no reconocen su máxima responsabilidad en la cobertura del personal docente de su centro.
- No se sienten preparados para dirigir el proceso de proyección de la fuerza docente por lo que no sienten motivación por el mismo.
- No utilizan el diagnóstico y la caracterización de los docentes para su proyección.
- No utilizan los resultados teóricos, metodológicos y científicos pedagógicos en la proyección de la fuerza docente.

Lo anterior demuestra que los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional no están preparados para dirigir el proceso de proyección de la fuerza docente.

2.2. Propuesta de acciones de preparación dirigida a los directivos de la Educación Técnica y Profesional para la proyección de la fuerza docente con un enfoque pedagógico.

El Ministerio de Educación Cubano no cuenta en estos momentos con estrategias ni acciones que preparen a los directivos en el uso de los recursos humanos con enfoque de proceso y menos aún con enfoque pedagógico en correspondencia con los cambios ocurridos en su Sistema de Trabajo.

Ante el papel que le asigna a la escuela y a los educadores la Batalla en aras de la Educación y la Cultura Integral de nuestro Pueblo para lograr una sociedad diferente, más justa, la preparación de los directivos y en especial los directores adquiere una magnitud nueva y en ella lograr su preparación para la dirección eficiente del uso de los recursos humanos con que se cuenta es fundamental.

El presente trabajo se actualiza en el tiempo y prevee el futuro al coordinar las acciones de preparación de los directivos de la enseñanza técnica y profesional en

especial los directores de centros para lograr la dirección del proceso de proyección de la fuerza docente.

El desarrollo de estas acciones se realiza de forma colectiva lo que permite a cada director con el conocimiento de su preparación actual y con el proceso de comunicación establecido lograr un mayor nivel de desarrollo próximo que garantiza el nivel deseado en un tiempo relativamente corto.

El éxito de las acciones de preparación radica en el comprometimiento que adquiera cada uno de los participantes y en el papel activo en la dirección, organización y control de cada una de las etapas que constituyen el proceso de proyección de la fuerza docente.

2.2.1 Presentación de las acciones de preparación dirigida a los directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Planteamiento de los objetivos.

1.- Preparar a los directores de la Educación Técnica y Profesional que son los responsables de la cobertura de sus centros para dirigir y organizar la proyección de la fuerza docente , coordinar las acciones entre todos los componentes que intervienen en este proceso y ofrecer la orientación pedagógica que necesitan.

2.- Fomentar el desarrollo de actitudes y conductas positivas ante el proceso de organización de la fuerza docente como premisa para favorecer la orientación pedagógica y educación de los directivos que contribuya a lograr los objetivos docentes y educativos del centro en la formación integral de los estudiantes.

Planeación estratégica.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se diseñó un grupo de talleres dirigido a:

- Propiciar debates y reflexiones que posibiliten y estimulen la motivación, flexibilidad e independencia en los directivos para lograr la cobertura del personal docente.
- Perfeccionar, unificar y consolidar los conocimientos que poseen los directivos en los aspectos teóricos, metodológicos, pedagógicos, psicológicos y de dirección.
- Estimular la actividad investigativa.

La realización de los talleres tiene como forma organizativa el trabajo grupal y las características de este tipo de aprendizaje, entendido como una vía que utiliza fundamentalmente al grupo para la construcción y reconstrucción de los conocimientos individuales y colectivos, así como para la transformación de la personalidad de cada uno de sus miembros.

Para los talleres se asumirá la estructura siguiente:

Tema.

Objetivo.

Aspectos a debatir.

Orientaciones metodológicas.

Orientación del próximo taller.

Bibliografía.

TALLER 1.

Tema: Introducción al curso de superación.

Objetivo: Explicar la concepción que se quiere aplicar durante la ejecución de los talleres a través de un diálogo donde se convienen las potencialidades de este tipo de superación.

Aspectos a debatir.

Caracterización de la ETP

La organización del curso.

Este primer taller comenzará con la aplicación de una técnica de presentación llamada "La cadena". Para el desarrollo de la misma se propone la disposición de los participantes en un círculo de forma tal que todos puedan observarse durante su intervención.

Concluida esta primera actividad, el profesor pasará una hoja en blanco por el grupo y le pedirá a los directivos que de forma anónima escriban sobre que aspectos de su trabajo como directivos se deben tener en el presente curso de superación relacionados con el uso de los recursos humanos.

A continuación se les dará la palabra a algunos de los directores para que realicen una intervención dirigida a la caracterización de la enseñanza y donde se resaltarán las principales fortalezas y debilidades que todavía existen. Se tratará que durante la exposición, el director permita el intercambio con el auditorio de manera que estos puedan contar con una información útil y actualizada de la enseñanza donde desarrollan su trabajo.

En otro momento el profesor enunciará los objetivos que se quieren cumplir.

- Perfeccionar el trabajo de dirección en el uso de los recursos humanos.
- Elevar los conocimientos relacionados con el proceso de proyección de la fuerza docente en la actividad de dirección de los directivos.

El profesor propondrá temas para discutir al final de los talleres.

- La proyección de la fuerza docente como proceso eminentemente pedagógico.
- Funciones del director en el proceso de proyección de la fuerza docente.
- Retos a los directivos para lograr la Educación y la Cultura General de nuestro pueblo.

Se orientará la formación de 4 equipos enumerando los participantes del 1 al 4 y agrupando los números coincidentes. Le pedirá que piensen en las temáticas y decidan cuál de ellas prefieren para el informe final.

Se dará información sobre la cantidad de encuentros, sus características, la evaluación, el informe final y el horario. Una vez expuestos estos elementos se dará tiempo a que los participantes reflexionen y den sus criterios al respecto.

Como actividad final el profesor preguntará:

¿Qué conocen ustedes sobre la dirección en educación y su relación con el proceso pedagógico?.

Bibliografía:

1. Alonso Rodríguez, Sergio H. "la dirección estratégica en el mined". Folleto de gráficos presentados en el desarrollo del tema homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, el 12 de noviembre de 1997. Impresión Ligera. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, 1997.

2. Alonso Rodríguez, Sergio H. tesis de doctorado en ciencias pedagógicas. Ciudad Habana, CUBA 2002.
3. Alonso Rodríguez, Sergio. La Dirección Estratégica en el MINED. Noviembre 1997.
4. Álvarez de Zayas, C "Taller La teoría de los procesos conscientes. Fundamentos epistemológicos. I SPEJV .Material impreso. Ciudad de la Habana.
5. Álvarez de Zayas,C."Hacia una escuela de excelencia".Editorial academia. La Habana 1966.

TALLER 2.

Tema: La actividad de dirección en educación y su relación con el proceso pedagógico.

Objetivo. Argumentar que la dirección en educación es un proceso eminentemente pedagógico.

Aspectos a debatir.

- . Se definirá el concepto de Proceso Pedagógico.
- . Se abordará que la dirección en educación es un proceso pedagógico por lo que el uso de los recursos humanos tiene un enfoque pedagógico.
- . Breve reseña de la creación y desarrollo del departamento de recursos humanos en el sector educacional.

Como actividad final el profesor preguntará:

¿Es la proyección de la fuerza docente un proceso?

Bibliografía:

- Álvarez de Zayas, C "Taller La teoría de los procesos conscientes. Fundamentos epistemológicos. I SPEJV .Material impreso. Ciudad de la Habana.
- Álvarez de Zayas, C."Hacia una escuela de excelencia".Editorial academia. La Habana 1966.

- González Soca, Ana María; Reinoso Capíro, Carmen.” Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía” ,Editorial Pueblo y Educación. 2002. Ciudad Habana.
- MINED, Algunos Fundamentos para la Optimización del Proceso Docente Educativo.1992.

TALLER 3.

Tema: El proceso de proyección de la fuerza docente (sus etapas)

Objetivo: Definir la proyección de la fuerza como proceso y sus etapas, así como precisar los elementos que la conforman.

Aspectos a debatir:

Determinación de las plantillas.

Completamiento de la cobertura.

Elaboración de las estrategias.

Se desarrollará el taller a través de la técnica de reja.

Equipo 1. Corresponde a los números 1 trabajar la etapa determinación de las plantillas (todos los aspectos correspondientes a esta etapa).

Equipo 2. Corresponde a los números 2 trabajar la etapa completamiento de la cobertura (todos los aspectos correspondientes a esta etapa).

Equipo 3. corresponde a los números 3 trabajar la etapa elaboración de las estrategias (todos los aspectos correspondientes a esta etapa).

Luego se les orienta a los talleristas volver a su lugar y se comienza a enumerar del 1 al 5 y se realizará de nuevo 3 equipos donde quedará constituido un informe relacionado con las tres etapas del proceso de proyección de la fuerza docente que leerá el responsable de cada equipo y se pondrán en el pizarrón las 3 etapas estudiadas en el taller.

Como actividad final el profesor propondrá:

Teniendo en cuenta el taller realizado relacionado con las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente, ejemplifique la etapa 1 tomando como referencia su propio centro.

Bibliografía.

- González Fernández, Margarita. Organización del trabajo y planificación de los recursos humanos Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS. Dic.2005.
- González Fernández, Margarita La organización del trabajo: reserva de productividad y eficiencia Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS. Dic.2005.
- MINED, Calificadores de Cargos Técnicos. 1974.
- MINED, Indicaciones Generales para la Proyección de las Plantillas en los Centros Docentes. Mayo/2005.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Metodología para la determinación de las plantillas en los centros de servicios y productivos del país. La Habana, Enero del 2006.
- MINED-CETSS, Resolución Conjunta No 1.1983.

TALLER 4.

Tema: La determinación de la plantilla del centro docente.

Objetivo: Ejemplificar cómo los directivos aplican los aspectos contenidos en la etapa de la determinación de las plantillas para hacer las propuestas de plazas.

Aspectos a debatir:

Característica y clasificación de los centros.

Normativas para los trabajadores docentes de los diferentes centros.

Organigramas de las estructuras de cada tipo de centro.

Esquemas para la elaboración de las plantillas.

Se desarrollará este taller a través de una mesa redonda donde los talleristas demostrarán los conocimientos adquiridos en talleres anteriores y cómo lo utilizan en su propio centro.

Como actividad final el profesor preguntará:

Qué elementos deben tenerse presente en la determinación de las plantillas.

Escribirá en la pizarra las respuestas y orientará como actividad que profundicen sobre los elementos a tener presente en la cobertura del personal docente.

Bibliografía.

- MINED, Indicaciones Generales para la Proyección de las Plantillas en los Centros Docentes. Mayo/2005.

- MINED, Algunos Fundamentos para la Optimización del Proceso Docente Educativo.1992.
- Herrera Sánchez, Félix. Modelo de Institución Docente para la Educación Técnica y Profesional. Editorial Pueblo y Educación..Cuba 2007.

TALLER 5.

Tema. El completamiento de la cobertura docente.

Objetivo. Ejemplificar cómo los directivos aplican los aspectos contenidos en la etapa de la cobertura del personal docente para hacer las propuestas de variantes a utilizar.

Aspectos a debatir:

Análisis de los resultados de la evaluación profesoral.

Análisis del personal docente que se tiene.

Determinación de las necesidades de docentes.

Variantes a utilizar para cubrir las necesidades.

Déficit de docentes.

Se desarrollará este taller a través de una mesa redonda donde los talleristas demostrarán los conocimientos adquiridos en talleres anteriores y como lo utilizan en su propio centro.

Como actividad final el profesor preguntará:

Qué elementos se deben tener presente en el completamiento de la cobertura.

Escribirá en la pizarra las respuestas y orientará como actividad que profundicen sobre los elementos a tener presente en la determinación de las propuestas para los órganos de dirección y técnicos.

Bibliografía:

- Alonso Rodríguez, Sergio H. Tesis de doctorado en ciencias pedagógicas. Ciudad Habana, CUBA 2002.
- Gómez Gutiérrez, Luís ; Alonso Rodríguez, Sergio H. El entrenamiento metodológico conjunto. Un método revolucionario de dirección científica educacional. Cuba 2007.

TALLER 6.

Tema. La determinación de las propuestas para los órganos de dirección y técnicos.

Objetivo: Ejemplificar cómo los directivos aplican los aspectos contenidos en la etapa de las propuestas para los órganos de dirección y técnicos.

Aspectos a debatir:

Propuestas para el centro.

Propuestas para el municipio.

Propuestas para la provincia.

Se desarrollará este taller a través de una mesa redonda donde los talleristas demostrarán los conocimientos adquiridos en talleres anteriores y como lo utilizan en su propio centro.

Como actividad final el profesor preguntará:

Qué elementos se deben tener presente en la determinación de las propuestas para los órganos de dirección y técnicos.

Escribirá en la pizarra las respuestas y orientará como actividad que elabore la propuesta de fuerza docente de su centro para el próximo curso.

Bibliografía:

Toda la orientada y utilizada en los talleres anteriores.

TALLER 7 y 8.

Tema: Propuesta para el uso de la fuerza docente del centro.

Objetivo: Que cada director elabore la propuesta de uso de su fuerza docente para el próximo curso.

Aspectos a debatir:

La propuesta de proyección de la fuerza docente realizada por cada director.

El taller se desarrollará como una actividad práctica individual donde cada director trabajará con la proyección de la fuerza docente para su centro.

Al finalizar cada director expondrá los resultados de su trabajo y se debatirá por el resto de los participantes. En estos talleres deben participar los subdirectores que atienden la enseñanza de cada uno de los municipios donde proceden los directores que reciben la preparación.

La actividad debe concluir con el análisis crítico de los temas tratados en los talleres, sus aspectos positivos, los negativos y las recomendaciones para futuras preparaciones.

2.3. Resultados de la validación de la propuesta.

Después de realizadas las actividades de preparación se pudo constatar que:

(Ver Anexos 6, 7 y 8).

- El 100 % de los directores dominan los aspectos relacionados con la proyección de la fuerza docente con enfoque pedagógico.
- El 50 % de los directores muestran cómo procesan lo aprendido con presencia de auto controles, autoevaluaciones y auto valoraciones, el 12,5 % no lo muestra y el 37,5 % muestra algo.
- El 100 % de los directores utiliza la terminología relacionada con la proyección de la fuerza docente.
- El 87,5 % expone sus aspiraciones y planes para la proyección de la fuerza docente.
- El 87,5 % muestra satisfacción en la realización del trabajo para la proyección de la fuerza docente.
- El 87,5 % utilizó el diagnóstico y caracterización de los docentes en la proyección y elaboró planes para la formación vocacional hacia carreras pedagógicas.
- El 87,5 % de los directivos utilizó los resultados teóricos, metodológicos y científicos pedagógicos en la planificación de la proyección de la fuerza docente.

CONCLUSIONES.

El contexto actual de la educación, su papel decisivo en la Batalla de Ideas y en la concreción de sus objetivos a través de las transformaciones que en el se derivan, requiere de una preparación de los directivos en el uso de los recursos humanos con un enfoque pedagógico por la diversidad de personal y calificación de los que hoy intervienen en la cobertura de su centro y además las exigencias nuevas como formador de profesionales al fungir como micro universidad.

La organización del trabajo descansa sobre bases científicas y no puede depender solamente de la voluntad o deseo de un dirigente. Estudiar esas bases constituye un deber insoslayable de los cuadros y funcionarios que intervienen en su concreción.

La proyección de la fuerza docente es un proceso eminentemente pedagógico que consta de 3 etapas:

- Determinación y aprobación de las plantillas.
- Cobertura del personal docente.
- Propuestas para los órganos técnicos y de dirección.

y que requiere en su organización y ejecución coherencia y compatibilidad con el Sistema de Trabajo para lograr su concreción.

Los centros de referencia en cada enseñanza se convierten con más fuerza en laboratorios donde encontremos soluciones a los problemas que enfrentan los centros con la cobertura del personal docente y con los retos que nos imponen las transformaciones y nuestro sistema socio-económico.

No se explota por los Directivos Educativos para la toma de decisiones y la Dirección Estratégica los resultados que aporta la Organización Básica del Trabajo que cada año se actualiza al finalizar el proceso de Proyección de la Fuerza Docente con un enfoque pedagógico. Conocer la problemática de la cobertura ayuda a tomar las decisiones correctas para en ese contexto que se da elevar la calidad de la educación.

La proyección de la fuerza docente es un proceso que incluye entre sus elementos primarios la evaluación del personal docente, así como las modificaciones que se derivan de las transformaciones en las enseñanzas en correspondencia con los objetivos de la Batalla de Ideas.

RECOMENDACIONES:

- Incluir en el sistema de preparación de los directivos educacionales de Sancti Spíritus acciones referidas al uso de los recursos humanos y en especial la proyección de la fuerza docente como proceso eminentemente pedagógico.
- Elaborar la propuesta de estructura organizativa para el desarrollo del proceso de proyección de la fuerza docente y su compatibilidad con el Sistema de Trabajo de la Dirección Provincial de Educación, el Instituto Superior Pedagógico y las Direcciones Municipales de Educación.
- Elaborar los lineamientos Metodológicos y Normativos ajustados a las nuevas concepciones para el proceso de proyección de la fuerza docente en la Educación Técnica y Profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Castro Ruz, Fidel. (2005). *Acto de graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina*: La Habana.
2. Valle Lima, Alberto y otros. (1994). *¿Cómo transformar la escuela cubana actual?* Reproducción ligera. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana,
3. Alonso Rodríguez, Sergio H.(1997). *La Dirección Estratégica del MINED*. MINED. Ciudad de la Habana.
4. Cartaya Cotta, Perla (1988). *La Polémica de la Esclavitud*. José de la Luz y Caballero. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
5. Alonso Rodríguez, Sergio (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
6. Rodríguez Vivanco, Martín . (1948). *Inspección Escolar. (Principios y Técnicas para Mejorar la Enseñanza)*. Editorial Cultural S.A. La Habana. Tomo I.
7. Aragón Castro, Aker. (2002). *Conferencia sobre Conceptos y Tendencias de la Educación Técnica y la Formación Profesional..* ISPETP, Ciudad de La Habana.
8. Decreto Ley 82 de 1984. *Selección de Documentos Políticos, Jurídicos y de Consulta sobre Política y Trabajo con los Cuadros*. Editora Política, La Habana.
9. Morles, Víctor (1996). *Educación Avanzada: Una alternativa a la educación de postgrado en Venezuela*. Revista Especializada en Educación. Vol. 2, No. 2, Venezuela.
10. Álvarez de Zayas, Carlos. (1999). *La Escuela en la Vida*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
11. Bringas Linares, José A. y Reyes Piña, Olga L. (1999). *Dirección Científica de la Educación*. Universidad Técnica del Beni. Trinidad. Bolivia.
12. González Rey, Fernando. (1995). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
13. Rodríguez Becerra, Fara O (1999). *Un Modelo de Capacitación del Profesor para la Labor de Orientación a la Familia de sus Escolares en el Contexto Comunitario*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba.

14. Cuesta Santos, Armando. (1996). *Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos*. Editorial I + D Telefónica, Madrid, No. 10. España.
15. Columbié Santana, Mariela. (1999). *La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio*. Folletos Gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Págs. 58 – 59.
16. Valiente Sandó, Pedro. (2001). *Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba.
17. González Fernández, Margarita. (2005) *La organización del trabajo: reserva de productividad y eficiencia*. Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS.
18. Morales Cartaza, Alfredo. (2005). *¿Cómo alcanzar el alto desempeño del capital humano?* Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS.
20. Colectivo de Autores, *Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*. Enero 1977 Febrero 1984.
21. Ministerio de Educación.(2006). *Objetivos priorizados del ministerio de educación para el curso 2006-2007*. Ciudad de la Habana.
22. Ministerio de Educación.(2006) *objetivos priorizados del ministerio de educación para el curso 2006-2007*. Ciudad de la Habana.
23. Abreu Mejias, Luís. (2006). *Cobertura Docente: Clave en la estrategia sindical*. Periódico Trabajadores.
24. March Villamil, Grisela. (2006). *Pausa hasta septiembre*. Periódico Escambray.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Abreu Mejías, Luís. (2006). *Cobertura Docente: Clave en la estrategia sindical*: Periódico Trabajadores.
2. Alonso Rodríguez, Sergio H.(1997). "*la dirección estratégica en el mined*". Folleto de gráficos presentados en el desarrollo del tema homónimo del V Curso para Directores Municipales de Educación, el 12 de noviembre de 1997. Impresión Ligera.
3. Alonso Rodríguez, Sergio H. (1998). *Hacia la Dirección Estratégica y la Administración por Objetivos en el Ministerio de Educación*. Material impreso.
4. Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
5. Álvarez de Zayas, Carlos M. (1996). "*Taller La teoría de los procesos conscientes. Fundamentos epistemológicos*". I SPEJV .Material impreso. Ciudad de la Habana.
6. Álvarez de Zayas, Carlos M. (1996). *La Universidad como Institución Social*. Editorial Academia, Ciudad de La Habana.
7. Álvarez de Zayas, Carlos M. (1996). *Hacia una escuela de Excelencia*. Editorial Academia, La Habana.
8. Álvarez de Zayas, Carlos M. (1997). *La Universidad. Sus Procesos y sus Leyes*. Curso 20. Pedagogía ' 97, IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
9. Álvarez de Zayas, Carlos M. *¿ Cómo se modela la Investigación Científica?*. (En Soporte Magnético).
10. Añorga Morales, Julia. (1994). *La Educación Avanzada. ¿Mito o Realidad?* Universidad Real y Pontificia de San Francisco Xavier Chuquisaca, Sucre, Bolivia.
11. Añorga Morales, Julia. (1997). *La Educación Avanzada. Una Teoría para el Mejoramiento Profesional y Humano*. Curso 28 Pedagogía' 97. IPLAC, Ciudad de La Habana.

12. Añorga Morales, Julia . (1999). *Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: Educación Avanzada*. Impresión Ligera. La Habana,
13. Añorga Morales, Julia y col. (1995). *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. Ciudad de La Habana.
14. Aragón Castro, Aker. (1995). *La Educación Técnica y Profesional y su respuesta en el Impacto económico actual*. Pedagogía ' 95. Conferencias especiales y mesas redondas. Palacio de las Convenciones. Ciudad de La Habana. Págs. 50 - 55.
15. Barceló, Gabriel. (1982). *Selección y formación de dirigentes*. En: *El Dirigente del Futuro*. Editorial Limusa, México. Págs. 173 – 181.
16. Bernal Alemany, Rafael. (1987). *Particularidades del Proceso Educativo en los Centros Docentes de la Educación Técnica y Profesional*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
17. Boulden, G. (1985). *Un enfoque sistémico en la capacitación de dirigentes*. Curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes. Ciudad de La Habana. Material Impreso.
18. Boydell, H. T. (1991). *Determinación de Necesidades de Capacitación*. Citado por: Alejandro Mendoza en: Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas, México DF. 1991.
19. Bringas Linares, José A. y Reyes Piña, Olga L. (1999). *Dirección Educativa. Contribución a su Epistemología*. En: Revista Varona, No. 29 jul - dic. Págs. 10 - 23.
20. Bringas Linares, José A. (2001). *Teoría y Práctica de la Dirección Educativa* .Curso 08 Pedagogía 2001, IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
21. Buenavilla Recio, Rolando y col. (1995). *Historia de la Pedagogía en Cuba*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

22. Carballal del Río, Esperanza; Díaz Llorca, Carlos y Rodríguez López, Jorge. (1999). *La Calidad Aplicada al Diseño de Cursos de Capacitación a Dirigentes*. Folletos Gerenciales, Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. Págs. 101 – 110.
23. Carta Circular 17 de 2002 del Ministro de Educación de la República de Cuba. Ciudad de La Habana, diciembre de 2002.
24. Castro Escarrá, Olga. (1996). *Una concepción para la superación de maestros y Profesores*. Ponencia. CDIP. MINED. Ciudad de La Habana.
25. Castro Ruz, Fidel.(1967). *La Historia me Absolverá*. Ediciones Políticas. Instituto del Libro, La Habana.
26. Castro Ruz, Fidel. (2002). *Discurso pronunciado en la inauguración del curso escolar 2002 - 2003*. Periódico Granma, 17 de septiembre de 2002. La Habana.
27. Castro Ruz, Fidel. (2003). *Discurso en el acto de inauguración del curso escolar 2003 - 2004*. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana.
28. Castro Pimienta, Orestes. (1999). *Evaluación Integral del Paradigma a la Práctica*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
29. Chiavenato, Adalberto. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Edición Altos. México.
30. Cloke, Kenneth, y Goldsmith, Joan. (1995). *Gracias a Dios que es Lunes*. Traducción del Dr. Ángel L. Portuondo Véliz. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, enero 1996.
31. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano (1996). Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo.
32. Codina, Alexis. (1998). *Qué hacen los ejecutivos y qué habilidades necesitan para un Trabajo Efectivo*. Folletos Gerenciales, Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana, 1998. Págs. 15.
33. Colectivo de Autores, (s.a). *La Educación Latinoamericana y Caribeña*. Folleto impreso. Maestría en Ciencias de la Educación. Modulo I. 1ra parte.

34. Colectivo de Autores, (1977-1984) *Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación.*
35. Columbié Santana, Mariela (1999). *La superación de los cuadros en Cuba: Sus retos ante el Tercer Milenio.* Folletos Gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Págs. 58 – 59.
36. Consejo de Estado de la República de Cuba. (1999). *Decreto Ley No. 196.* En: Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana, Cuba.
37. Cuesta Santos, Armando. (1999). *Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos.* Editorial I + D Telefónica, Madrid, No. 10. España.
38. Cuevas Casas, Carlos y López, José A. (1995). *Planificación de Cursos de Formación de Directores y Gestores de Centros de Educación Técnica y Profesional. Ponencia en Reunión de la Organización de Estados Iberoamericanos para el Desarrollo de la Educación Técnica.* La Habana.
39. Decreto Ley 187 de 1998. *Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.*
40. Departamento de Asuntos Educativos de la O.E.A. "*Declaración final de la v conferencia iberoamericana de educación*". En revista *la educación.* No. 123-125, I-III. EE.UU., 1996
41. Díez de Castro, José y Redondo López, Carmen. (1996). *Administración de Empresas.* Ediciones Pirámides, S.A. Madrid.
42. Elorduy Mota, Juan I. (1995). *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos.* Mc. Graw Hill. España.
43. Errasti Suárez, Rogelio. (1997). *La educación avanzada: Una vía para el Perfeccionamiento del Trabajo de los Jefes de Mantenimiento de los Centros de la Educación Técnica y Profesional en la Ciudad de La Habana.* Tesis en opción al título de Master en Educación Avanzada. ISPEJV. Ciudad de La Habana.

44. MINED. (2002). *Estrategia de Superación de Cuadros y Reservas de Ciudad de La Habana en el Curso 2002 - 2003*. Folleto DPE - I.S.P. Ciudad de La Habana.
45. Fernández González, Ana M.; Durán Gondar, Alberta y Álvarez Echevarría, María I. (1995). *Comunicación Educativa*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
46. Fernández González, Ana M. (1996). *La Competencia Comunicativa como factor de Eficiencia Profesional del Educador*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba.
47. Font Playán, Isabel y col. (1999). *El Administrador frente a la Necesidad de Transformación Organizacional*. Revista Gestión y Estrategia No. 15, 1999, Universidad Autónoma de México. En: <http://chandra.uam.mx/gestión/num.5>.
48. García Fornaris, Ángela y Nora Castell Andrés. (1999). *La Optimización del Proceso Docente Educativo y su impacto en la Superación del Personal Docente y Dirigente en la Provincia de Santiago de Cuba*. Ponencia Pedagogía ' 99. Centro de Divulgación e Información Pedagógica. MINED, Cuba.
49. García Galló, Gaspar J. (1978) *Bosquejo Histórico de la Educación en Cuba*. Editorial de Libros para la Educación. La Habana.
50. García Ramis, Lisardo y col. (199?). *Estudio Bibliográfico sobre la Categoría Actividad*. ICCP. Material impreso.
51. Gómez Gutiérrez, Luís I. (1999). *Intervención en la IV Reunión Nacional de Balance de la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno*. 2 de abril de 1999.
52. Gómez Gutiérrez, Luís I. (2002). *Intervención en la Reunión Nacional Preparatoria del Curso Escolar 2003 - 2004*.

53. Gómez Gutiérrez, Luís I, Alonso Rodríguez, Sergio H. (2007). *El entrenamiento metodológico conjunto. Un método Revolucionario de dirección científica educacional*. Cuba .
54. González Castro, Vicente (1989). *Profesión Comunicadora*. Editorial Pablo de la Torriente. Ciudad de La Habana.
55. González de La Torre, Grisel. (1997). *La Concepción Sistémica del Proceso de Organización y Desarrollo de la Superación de los Recursos Humanos*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV, La Habana, Cuba.
56. González Fernández, Margarita. (2005). *Organización del trabajo y planificación de los recursos humanos*. Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS.
57. González Fernández, Margarita. (2005). La organización del trabajo: reserva de productividad y eficiencia Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS.
58. González Maura, Viviana. (2000). *¿Qué significa ser un profesional competente?* Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXII, No. 1. Págs. 45 - 52.
59. González Maura, Viviana. (2002). *La orientación profesional en la Educación Superior. Una alternativa teórico - metodológica para la formación de profesionales competentes*. Ponencia en III Convención Internacional de Educación Superior. Universidad 2002. Ciudad de La Habana, Cuba. (En soporte magnético).
60. González Pirez, Magalys. (1997). *Ponencia*. Reunión Preparatoria Nacional.
61. González Rey, Fernando. (1995). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
62. González Rodríguez, Lozano. (1975). *Introducción al Estado de la Economía del Trabajo*. La Habana.
63. González Soca, Ana Maria. (2002); Reinoso Capíro, Carmen." *Nociones de Sociología, Psicología y Pedagogía*" ,Editorial Pueblo y Educación.. Ciudad Habana.

64. Gorodiesky Valentín. (1976). *Introducción al estudio de la organización científica en el trabajo*. La Habana. Editorial Ciencia y Educación.
65. Hernández Ciriano, Ida; Rivas Rivas, Olga; Rivas Rivas, Hilda. (1996). *La Enseñanza aprendizaje de los Oficios en Cuba. Siglos XVI, XVII y XVIII. Informe de Investigación*. Departamento de Pedagogía. ISPETP. Ciudad de La Habana.
66. Hernández Ciriano, Ida María. (2002). *Pedagogía de la Educación Técnica Cubana*. Ensayo en proceso de edición. Ciudad de La Habana.
67. Hernández Cotón, Silvio y Hernández Calves, Silvio. (1990). *Cursos sobre Técnicas de Dirección*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Ciudad de La Habana.
68. Herrera Sánchez, Félix. (2007). *Modelo de Institución Docente para la Educación Técnica y Profesional* "Periolibro Maestría en Ciencias de la Educación .Mención en Educación Técnica y Profesional. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
69. II Congreso PCC. (1981). *Tesis y Resoluciones*. La Habana.
70. Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa. ILCE. *Manual de Detección de Necesidades de Capacitación*. México: Material Impreso. s/f.
71. Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa. (1991). *Tipos de Modelos de Determinación de Necesidades*. Unidad Modular. Material Impreso. México DF.
72. Jordi Viera, Armando. (2003). *Modelo de Capacitación Permanente para Los Recursos Humanos de la Aviación Civil*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. MINED. Ciudad de La Habana.
73. Lara Hernández, Eduardo. (1974). *Sobre las relaciones del MINED y los Órganos Locales del Poder Popular y las Direcciones Provincial y Municipales de Educación*. Habana.
74. Leontiev, A. N. (1997). *La Actividad en la Psicología*. Editorial de Libros para la Educación. La Habana.

75. Linares Borrel, María de los Ángeles. (2002). *¿Cómo funciona la Gestión de Recursos Humanos en los cuadros?* Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Año IV, No. 2. Págs. 17 - 24.
76. López Gutiérrez, Juan Carlos . (2001). *La Gestión por Competencia, un Proyecto para la Formación de los Cuadros Directivos.* Folletos Gerenciales Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Año V. No. 6. Págs. 15 - 26.
77. Machado Bermúdez, Ricardo. (1990). *Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo.* Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
78. Maestría en Ciencias de la Educación. (2005), *Temas actuales de la Política, la Ideología, la Ciencia, la Tecnología y la Cultura. Problemas Actuales de la Educación. Tabloide impreso. Habana.*
79. Marcané Laserra, José Ángel. (1998). *Una aproximación a los problemas del liderazgo en las Organizaciones.* Folletos Gerenciales. Año II, No. 9. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana. Págs. 94 – 103.
80. Martí Pérez, José. (1961) *Ideario Pedagógico.* Imprenta Nacional de Cuba. La Habana.
81. Martínez de Pérez, Norma y col. (1998). *Capacitación y Desarrollo de Los Recursos Humanos en la Organización Educativa Formal: Hacia un nuevo modelo de Gestión.* Ponencia en IV Taller Internacional sobre Educación Superior y sus Perspectivas. La Habana, Cuba.
82. Miguel Guzmán, Margarita de y Pérez Campdesuñer, Reyner. (2001). *Aplicación de Procedimientos Metodológicos para la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.* Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Año V, No. 4. Págs. 4 - 13.
83. MINED. (2001). *Planificación Estratégica del Desarrollo Educativo hasta el Curso Escolar 2003 - 04.* Ministerio de Educación. La Habana,
84. MINED. *Cartas, 2/4/2001, 1/7/2002, 25/9/2002, 27/1/2003, 30/1/2003, /5/2003, 20/6/2003, 7/8/2003, 28/8/2003, 30/8/2004, 16/9/2006.*

85. MINED. (1992). *Algunos Fundamentos para la Optimización del Proceso Docente Educativo*. Habana.
86. MINED. (1974). *Calificadores de Cargos Técnicos*.
87. MINED. (2005). *Indicaciones Generales para la Proyección de las Plantillas en los Centros Docentes*.
88. MINED. (1996). *5 preguntas sobre la optimización*. Folleto impreso.
89. MINED. (2005). *Prioridades para el curso 2005-2006*. Folleto impreso.
90. MINED. *Resoluciones Ministeriales: 18/90, 4/2000, 134/2001, 50/2002, 156/2002, 139/2002, 09/ 2003*.
91. MINED. *Trabajo Metodológico*. Documentos. Cursos del 92-93 al 2005-2006
92. MINED-CETSS. (1983). *Resolución Conjunta No 1*.
93. Ministerio de Educación. (2006). *Objetivos priorizados del ministerio de educación para el curso 2006-2007*. Ciudad de la Habana.
94. Ministerio de Educación. (2000). *“objetivos estratégicos hasta el curso escolar 2003-2004.”* Dirección de Cuadros del MINED. Impresión ligera. La Habana.
95. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006). *Metodología para la determinación de las plantillas en los centros de servicios y productivos del país*. Habana.
96. MTSS. *Cartas, 29/7/1995, 11/8/2003, 13/10/2003*.
97. Myles L., Mace. (1989). *Promoción y Formación de Ejecutivos*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
98. OEI. (1998). *VI Curso Subregional para la formación de Gerentes de la Educación Técnica y Profesional*. Guadalajara, México.
99. OEI. (1999). *Programa VII Evaluación de Impacto 97 - 98. Cursos subregionales de formación de gerentes de ETP*. Buenos Aires.
100. Orden Militar No. 226 del 6 de diciembre de 1899. En: Pichardo, Hortensia. (1969). *Documentos para la Historia de Cuba*. Instituto Cubano del Libro. Tomo II. Pág. 52.

101. Ortega J., Hilda. (1995). *Calidad Educativa, Participación y Gerencia Educativa: Una Trilogía para Reflexionar*. PLANIUC, año 14, No. 21 en - jun, 1995. Págs. 243 - 268.
102. Patiño Rodríguez, María del Rosario; Hernández Fernández, Ana M. y León Consuegra, Osvaldo. (1996). *El Modelo de Escuela Politécnica Cubana: Una realidad*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
103. Piñón González, Josefina. (1998). *El Adiestramiento Laboral: Una Vía de Seguimiento al egresado de los Institutos Superiores Pedagógicos*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. Ciudad de La Habana, Cuba.
104. Pozner de Weinberg, Pilar. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. AIQUE. Grupo Editor S.A. Buenos Aires. Argentina.
105. Prieto Morales, Abel y Aragón Castro, Aker . (1997). El director de la Escuela.Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación. Tomo I. Enero de 1977. Págs. 181 - 212.
106. PCC. (1987) *Programa del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política, Ciudad de La Habana, Cuba.
107. Pupo Pupo, Rigoberto. (1990). *La actividad como Categoría Filosófica*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
108. Rodríguez García, Francisco y col. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a dirigentes*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
109. Rodríguez González, Fermín O. (1999). *Retos y Perspectivas de la Capacitación Gerencial en el siglo XXI*. Folletos Gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del, MES.
110. Rodríguez Lorenzo, Tomás y Jiménez Quintero, Juan. (2001), *Propuesta organizativa del sistema de trabajo para los centros docentes .curso 2000-2001*. pedagogía 2001.Ciudad de la Habana.
111. Rodríguez Salazar, Manuel. (2000). *Recursos Humanos: Su misión trascendente y ética*. Grijalbo, México D.F.

112. Rodríguez Valle, Pedro.. (2001). *Rediseño Organizacional de la Empresa Cinematográfica Educativa (CINED)*. Tesis de diplomado en Gestión de los Recursos Humanos. Diciembre de 2001. Ciudad de La Habana.
113. Ruiz Ruiz, José María. (1994). *La formación del directivo desde la Universidad*. Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España.
114. Sánchez de Varona, Orlando y otros. (1977) “*el sistema de trabajo docente-educativo en la dirección municipal de educación.*” en seminario nacional a dirigentes y metodólogos de las direcciones provinciales y municipales de educación. mined.
115. Santos Baranda, Janet. (2000). *Sistema de Acciones para la Superación de los Profesores Principales de la asignatura Trabajo de los Institutos Politécnicos de Agronomía*. Tesis en opción al título académico de Master en Educación Avanzada. ISPEJV, Ciudad de La Habana.
116. Seminario Nacional a Directores de los Centros Politécnicos. (1986). *Materiales de Estudio para los Seminarios de Centros Politécnicos de Economía, Agropecuarios e Industriales*. Curso 1985 – 1986.
117. MINED. (1979) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación* III. 4ta. y 6ta. partes.
118. MINED. (1980) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación* IV. 1ra. parte.
119. MINED. (1981) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación* .V. 1ra. parte
120. MINED. (1982) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación* VI. 1ra. parte.

121. MINED. (1983) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación* . VII. 1ra. y 2da. partes..
122. MINED. (1984) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación* . VIII. 2da. y 3ra. partes.
123. MINED. (1981-1985) *Seminario Nacional. Algunos problemas fundamentales del desarrollo y perfeccionamiento de la Educación en Cuba en el quinquenio*. La Habana
124. Sinclair Baró, Ma. Elena. (1999). *Evaluación de impacto de la Superación de los Ejecutivos de la Enseñanza Primaria*. Tesis en opción al título académico de Master en Educación Avanzada. ISPEJV. Ciudad de La Habana.
125. Sikula Gerold, John. (1994). *Administración de los Recursos Humanos en empresas*. Editorial Lemusa. México.
126. Smith J., Barry y Delahaye L., Brian. (1990). *El ABC de la Capacitación Práctica*. 1ra. Edición en Español. Editorial Mc Graw Hill. México.
127. Stewart, Thomas A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Ediciones Gránica S.A. Argentina.
128. PCC.(1997) *Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC* .Editado por el Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del PCC. La Habana.
129. Torres Pérez, Gisela . (1995). *Experiencia en la aplicación de un Enfoque Sistémico en la Capacitación de Directivos de la Educación Técnica y Profesional*. Ponencia en I Encuentro de Estudios Pedagógicos Cuba - Brasil. Centro de Convenciones Pedagógicas. La Habana.
130. Torres Pérez, Gisela. (2001). *La Capacitación de los Directivos de la Educación Técnica y Profesional: Vías para su perfeccionamiento*. Ponencia en III Taller de Formación de Gestores de la Educación Técnica y la Formación Profesional. Guadalupe.

131. Torres Pérez, Gisela. (1997). *La Determinación de necesidades de Capacitación: Una Tecnología para la Educación Técnica y Profesional*. Tesis en opción al título académico de Master en Educación. ISPEJV. La Habana.
132. Torres Pérez, Gisela y Cuevas Casas, Carlos. (2001). *Un Modelo Teórico para el Diseño de Sistemas de Capacitación a Directivos de la Educación Técnica y Profesional*. *Contexto Educativo*. Revista de Educación en América Latina y el Caribe. Año XVI, No. 62. ab - jun 2001. Págs. 51 - 68.
133. Torres Pérez, Gisela . (2002). *Un modelo para el Perfeccionamiento de la Capacitación de los Dirigentes de la Educación Técnica y Profesional*. Ponencia en III Simposio Iberoamericano de Pedagogía Profesional. Ciudad de La Habana.
134. Torres Pérez, Gisela. (2003). *La Capacitación a Dirigentes desde la Perspectiva del Desarrollo de la Educación Técnica y Profesional*. Ponencia en Congreso Internacional Pedagogía 2003. La Habana.
135. Valcárcel Izquierdo, Norberto. (1998). *Estrategia Interdisciplinaria de Superación para Profesores de Ciencias de la Enseñanza Media*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
136. Valdés Ortega, José R. (1996). *Una vía para perfeccionar el perfil de los ejecutores docentes y metodólogos: La Educación Avanzada*. Tesis en opción al título académico de Master en Educación Avanzada. La Habana.
137. Valiente Sandó, Pedro. (1999). *Propuesta de Sistema de Superación para elevar la Profesionalidad de los Directores de Centros Docentes*. Ponencia de Divulgación de Resultados Científicos. Congreso Pedagogía ' 99. Centro de Documentación e Información Pedagógica del MINED.
138. Valiente Sandó, Pedro. (2001). *Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba.

139. Valle Lima, Alberto. (2003). *El Sistema de Trabajo del docente y del director de escuela. Vías para su superación*. Curso 47 Pedagogía 2003. IPLAC. Ciudad de La Habana, Cuba.
140. Valle Lima, Alberto y otros. (1994). "¿cómo transformar la escuela cubana actual? Reproducción ligera. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
141. Valle Lima, Alberto. (2000). Libro sobre *Dirección Educacional*. ICCP. Ciudad de La Habana. (En soporte magnético).
142. Vargas Zurita, Héctor H. (1999). *Problemas actuales de la capacitación a docentes y directivos en la República de Bolivia*. Ponencia en Congreso Pedagogía ' 99. Centro de Documentación e Información Pedagógica. MINED. Cuba.
143. Varona, Enrique José. (1901). *La Instrucción Pública en Cuba. Su pasado y su presente*. En: Enrique José Varona: Trabajos sobre Educación y Enseñanza. Editorial Pueblo y Educación. La Habana 1992.
144. Vigotsky, S. L. (1988). *Interacción entre enseñanza y desarrollo*. En: Selección de Lecturas de Psicología Pedagógica y de las Edades, Tomo III, Editora Universidad, La Habana.
145. VI Pleno del Comité Central. *Resoluciones*.
146. MINED. (2005). VI Seminario Nacional para Educadores

ANEXOS

ANEXO 1.

INDICACIONES GENERALES PARA LA PROYECCIÓN DE LAS PLANTILLAS DE LOS CENTROS.

Este documento se confeccionó con el objetivo de facilitar a los Organizadores del Trabajo de las Direcciones Provinciales de Educación la orientación, revisión y control de las plantillas de cargos de los centros.

La confección de las plantillas de cargos de los centros se realiza sobre la base de un estudio de Organización Básica del Trabajo, teniendo en cuenta las normativas y nomenclaturas establecidas.

Por todo lo anterior, comenzaremos a abordar cada una de las Educaciones con el fin de que cada Organizador pueda desarrollar con eficiencia el trabajo.

EDUCACIÓN PREESCOLAR.

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Modelo No. 3, en el cual se refleja la capacidad de cada salón, la matrícula proyectada y la asistencia promedio.

Procedimiento para obtener la asistencia promedio por salón:

Se tomará la asistencia promedio de los meses de **MARZO, ABRIL, MAYO y JUNIO** a lo que se le sumara la **MATRICULA PROYECTADA** lo que resulte de esta operación será el número que tomaremos para realizar la proyección de plazas del centro.

Queremos señalar que la proyección de la Educación Preescolar se realiza por año de vida en el personal docente igualmente sucede con el personal no docente que se proyecta según la asistencia promedio general. (Se anexa el Modelo No.3)

CARACTERISTICAS DE LOS CENTROS:

TÍPICOS

ATÍPICOS

- Normativas cargos de Dirección

Matrícula:

Hasta 49 niños sin edad temprana → 1 Director

Hasta 100 niños → 1 Director

1 Subdirector Administración

Más de 100 niños → 1 Director

1 Subdirector

1 Subdirector Administración

- En el caso de los internos o mixtos se aprueba 1 Subdirector Nocturno.

- NORMATIVAS POR AÑO DE VIDA:

1ER AÑO ASIST. PROMEDIO EDUCADORA AUXILIAR PEDAGOGICA

Hasta →	10	1	3
	11 a 15	2	3
	16 a 30	2	4

COMO RESULTADO DE MEDIDAS ORGANIZATIVAS:

1ER AÑO 10 a 30 2 3 ó 4

2DO AÑO ASIST. PROMEDIO EDUCADORA AUXILIAR PEDAGOGICA

Hasta →	10	1	2
	11 a 20	2	2
	21 a 30	2	3

COMO RESULTADO DE MEDIDAS ORGANIZATIVAS:

2DO AÑO 10 a 30 2 3

3ER AÑO ASIST. PROMEDIO EDUCADORA AUXILIAR PEDAGOGICA

Hasta →	10	1	2
	11 a 20	2	2

• **NORMATIVAS DEL PERSONAL DE APOYO.**

Hasta 119niños De 120 a 150niños De 151 a 200niños

Características	Asist. Promedio	Asist. Promedio	Asist. Promedio
Círculos que elaboran almuerzo	Por estudio de organización del Trabajo		
Para todos los grupos de una Planta	“ “	1 Cocinera Dietética 9 Asistente de Centro Educ.	1 Cocinera Dietética 10 Asistente de Centro Educ.
Para todos los grupos de dos plantas	“ “	1 Cocinera Dietética 10 Asistente de Centro Educ.	1 Cocinera Dietética 11 Asistente de Centro Educ.

- Aprobar una Encargada de Actividades Administrativas en los centros de Categoría I.
- Aprobar una Auxiliar General de Administración en los centros de Categoría II.

Es conocido que existen en los Círculos Infantiles otros cargos no docentes que no se encuentran amparados en la Resolución No. 3/88 por lo que cada uno de ellos deben de estar debidamente fundamentados con el objetivo de analizar la necesidad real y su posible aprobación.

EDUCACIÓN PRIMARIA.

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 3, en el que se reflejan las matrículas por grado y aulas proyectadas así como la cantidad de maestros que necesita el centro, al final de este modelo se proyectarán los maestros de Computación, Inglés y Educación Física así como alguna otra especialidad de un centro en específico, cuestión esta que debe estar debidamente fundamentada.

CARACTERISTICAS DE LOS CENTROS:

URBANAS

RURALES GRADUADAS Y CONCENTRADAS

- Normativas cargos de Dirección

CLASIFICACIÓN - URBANAS.

TIPO DE CENTRO	DIRECTOR	VICE - DIRECTOR	JEFE DE CICLO
De 7 a 11 grupos docentes	1	-	1
De 12 a 20 grupos docentes	1	-	2
De 21 a 35 grupos docentes	1	1	2

CLASIFICACIÓN – ESCUELAS RURALES GRADUADAS Y CONCENTRADAS.

TIPO DE CENTRO	DIRECTOR	JEFE DE CICLO
De 5 a 6 grupos docentes	1	-
De 7 a 12 grupos docentes	1	1
Con más de 12 grupos docentes	1	2

- En el sector rural se tendrá como una particularidad el Director Zonal que atiende un grupo de escuelas multigradas o semigraduadas.
- Los centros clasificarán atendiendo a las condiciones de urbanas y rurales, matrícula y el número de grupos.
- La aprobación del Subdirector de Administración se determinará por las necesidades reales de cada centro, teniendo en cuenta su condición de serminternado que elabora alimentos, internado, Ciudad Escolar, etc.
- El Jefe de Ciclo compartirá junto al Director del centro la responsabilidad del trabajo metodológico, así como atenderá las actividades de la secretaria docente bajo la supervisión del Director.

Modificaciones originadas en la enseñanza según transformaciones establecidas a partir del Curso 2002 – 2003

- Aprobar Maestro Primario de 1ro a 6to grado por cada 20 alumnos.
- Aprobar en las aulas de Preescolar Maestro de Preescolar de las aulas
- Aprobar Maestro de Computación según frecuencia de la asignatura, cantidad de máquinas que poseen los laboratorios y número de niños por máquinas, además extensión del horario de trabajo y la atención del laboratorio los fines de semana nunca puede sobrepasar la cifra de 4 de existir alguna excepción aprobarlo mediante fundamentación.
- Se aprobarán Maestro de Educación Física según Acuerdo INDER-MINED el cual trabajará 26 horas clases semanales frente a grupo y atenderá de 6 a 7 grupos clases como máximo.
- Se aprobarán 2 Bibliotecarias Escolares por centro, tomando en cuenta la matrícula del centro y cantidad de grupos, de haber incremento este debe proyectarse siempre que exista el personal calificado o en formación que pueda cubrir la necesidad.
- En la Educación Primaria se aprobará de Preescolar a 6to grado el cargo de Asistente para el Trabajo Educativo, aunque en el grado preescolar se ajustará las funciones según las interrelaciones de trabajo en la Educación Preescolar.
- Se aprobarán 2 Maestros Primarios de reserva en cada centro siempre que se disponga del personal para cubrir las mismas.
- Se aprobará un Maestro de Inglés en cada centro, esta asignatura se encuentra dentro del plan de estudio de 3ro a 6to grado este especialista además de atender los grupos será el encargado de preparar a los maestros primarios, este cargo se proyectará siempre que se disponga del especialista preparado.

EDUCACIÓN ESPECIAL.

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 3 y Anexo 5, este último en los centros que posean nivel de media básica, en el primer anexo se reflejan las matrículas por grado y aulas proyectadas así como la cantidad de maestros que necesita el centro, al final de este modelo se proyectarán los

maestros de Computación, Inglés y Educación Física y en el segundo anexo (para los centros que tienen nivel de media básica) se relacionan los Profesores General Integral, Profesor de Inglés, Educación Física, Computación , así como alguna otra especialidad de un centro en específico, cuestión esta que debe estar debidamente fundamentada.

CARGOS POR TIPO DE CENTROS.

CARGOS	SEMINTERNADOS			INTERNADOS		
	Hasta 7 grupos docentes	De 8 a 14 grupos docentes	De 15 a 21 grupos docentes	Hasta 7 grupos docentes	De 8 a 14 grupos docentes	De 15 a 21 grupos docentes
DIRECTOR	1	1	1	1	1	1
VICEDIRECTOR	-	-	-	-	1*	1*
JEFE DE CICLO	-	1	2	1	1*	2
SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN	-	-	-	-	1	1

OBSERVACIONES:

* - El cargo de Vice-director solo se utiliza en los centros internos que tengan 151 o más alumnos matriculados.

En aquellos centros que no cumplan el requisito de matrícula antes mencionado y que tengan de 8 a 14 grupos docentes, se le autoriza un Jefe de Ciclo más (2 en total).

CONSIDERACIONES GENERALES.

- En aquellas escuelas que se combinan especialidades como por ejemplo:
 - Retraso en el Desarrollo Psíquico, Retraso Mental y Conducta Categoría I y II, Educación General y Especial se le asignará dos Jefes de Ciclo, independientemente del número de grupos.

- La atención a la actividad de secretaría la asumirá el Director o en su lugar el Jefe de Ciclo donde se encuentre aprobado.
- Aprobar Maestro Terapeuta, siempre teniendo en cuenta la especialidad y matrícula del aula que se establece por la enseñanza para cada grupo que no puede exceder de 15 alumnos.
- Aprobar Maestro de Educación Auditiva en las escuelas de sordo e hipoacúsicos según matrícula del grupo establecida por la enseñanza.
- Aprobar Maestro de Computación según frecuencia de la asignatura y cantidad de máquinas que poseen los laboratorios.
- Se aprobarán Maestro de Educación Física según Acuerdo INDER-MINED el cual trabajará 26 horas clases semanales frente a grupo y atenderá de 6 a 7 grupos clases como máximo.
- Aprobar 1 Maestro Logopeda en cada uno de los centros con excepción de los centros de Sordos e Hipoacúsicos y en los centros de retraso mental con más de 201 alumnos se aprobarán 2.
- Aprobar Maestro de Taller considerando los talleres con que cuenta el centro.
- Se aprobará 1 Bibliotecaria Escolar por centro, con excepción de las escuelas para ciegos y débiles de visión que serán 2, se tomará en consideración la matrícula del centro y cantidad de grupos, de haber incremento este debe proyectarse siempre que exista el personal calificado o en formación que pueda cubrir la necesidad.
- En la Educación Especial se aprobará 1 Auxiliar Pedagógica por cada grupo de alumnos según normativas de alumnos establecida para cada especialidad, y en los internados se aprueba además la cantidad necesaria para cubrir todo el horario de trabajo la que no llegaría al máximo de dos por grupo.
- En el curso 2003/2004 se valoró como prioridad la inclusión de 1 psicólogo en las escuelas especiales de Trastorno de la Conducta.
- La inserción de los intérpretes de lengua de señas cubanas en las escuelas de sordos y en los centros de educación general donde asistan alumnos con estas características.

EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA.

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 5, en él se relacionan los Profesores General Integral, así como Profesor de Inglés, Educación Física, Computación este último según modelo se concibe 2 profesores por laboratorio de Informática.

ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN APROBADA.

- **DIRECTOR**
- **SUBDIRECTOR DOCENTE (Con más de 900 alumnos)**
- **SECRETARIO DOCENTE**
- **JEFES DE GRADOS (3)**
- **En las Escuelas Internas se aprobarán (3) los que son:**

SUBDIRECTOR DE INTERNADO

SUBDIRECTOR DE TRABAJO PRODUCTIVO.

SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN.

- **SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN (Aprobar en las ESBU que van asumiendo la merienda escolar reforzada como parte de la doble sesión).**

Modificaciones originadas en la enseñanza según transformaciones establecidas a partir del Curso 2002 – 2003

- Aprobar el cargo de Profesor General Integral por cada 15 alumnos.
- Aprobar el cargo de Profesor Asesor de Informática 2 por laboratorio.
- Tratar paulatinamente convertir los Técnico de Laboratorio de Computación en Profesor Asesor de Informática, siempre que el técnico cumpla los requisitos de estar habilitado y encontrarse matriculado en el I.S.P.
- Aprobar como Profesor General Integral haciendo las funciones de reserva el 10% de los profesores de la plantilla del grado siempre que exista el docente para cubrir las mismas. Dentro de esta reserva puede encontrarse el profesor general integral que atiende el programa audio visual.
- Aprobar el cargo de Profesor de Inglés cuya frecuencia es de 3 h/c por aula y que además se encarga de preparar al P.G. I. del grupo.

- Aprobar el cargo de Profesor de Educación Física según frecuencia de la asignatura y el total de aulas del centro.

EDUCACIÓN PREUNIVERSITARIO.

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 5, en él se relacionan primeramente los Profesores General Integral los que en el escaque de frecuencia se pondrá la asignatura que imparten y de trabajar en dos éstas se reflejarán en diagonal.

ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN APROBADA.

CARGOS	EXTERNO S	INTERNOS	
		Matrícula Superior a 500	Matrícula entre 400 a 500
DIRECTOR	1	1	1
SUBDIRECTOR DOCENTE	1 (Según Matrícula)	1	-
VICEDIRECTOR TRABAJO EDUCATIVO	1	1	1
SUBDIRECTOR TRABAJO PRODUCTIVO	-	1	1
SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN	-	1	1
SECRETARIO DOCENTE	1 (Según Matrícula)	1	1
JEFE DE DEPARTAMENTO	3	3	3

Modificaciones originadas en la enseñanza según transformaciones establecidas a partir del Curso 2002 – 2003

- Aprobar el cargo de Profesor General Integral por cada 30 alumnos e insistir que impartan de 1 a 3 asignaturas como maximo.
- Aprobar el cargo de Profesor de las diferentes asignaturas según frecuencia, bloquear los grupos dado por el P.G.I. según asignatura que imparte Ejemplo de un Anexo 5 de proyección.
- Se podrá aprobar Técnico Laboratorio de Computación con el objetivo de extender el horario hasta altas horas de la noche.

Nombre y Apellido	Car go	Asignatura	10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12	Total
			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	P.G. I.	Mat. y Fís.	10/4												14
	P.G. I.	Matemática		10											10
	P.G. I.	Mat. Y Inf.			10/3										13
	P.G. I.	Informática				3									3
	P.G. I.	Biol. y Qui.					5/4								9
	P.G. I.	Biol. y Qui.						5/4							9
	P.G. I.	Español							10						10
	P.G. I.	Cult.Política								2					2
	P.G. I.	Matemática									9				9
	P.G. I.	Química										5			5

	P.G. I	Historia											7		7
	P.G. I	Español												10	10
	Prof .	Matemática	•	•	•	10	10					•			20
	Prof .	Matemática						10	10						20
	Prof .	Matemática											10	10	20
	J.D pto	Matemática										10			10
	S.Dt or	Matemática							10						10

- Hay que destacar que el Anexo 5 es confeccionado por el Técnico de Organización en el centro con el Director del mismo pues todos los centros son diferentes, además hay que analizar docente por docente pues se están utilizando diferentes alternativas para cubrir las necesidades.

EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL.

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 5, en él se relacionan primeramente los Profesores Generales Integrales los que en el escaque de frecuencia se pondrá la asignatura que imparten y de trabajar en dos éstas se reflejarán en diagonal.

ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN APROBADA.

- Aprobar en los centros de Categoría I y II lo siguiente:
 - Director
 - Vicedirector
 - Subdirector (3) (1 de ellos el Subdirector de Administración)

- Aprobar en los centros de Categoría III lo siguiente
 - Director
 - Subdirector (4) (1 realizará las funciones de Vicedirector y 1 la de Subdirector de Administración)
 - Jefe de Departamento de Formación General (uno en Ciencias y uno en Humanidades)
 - Jefe de Dpto. de Especialidades. (uno por especialidad) (Se aplica la Resolución 73/00 solo en los centros que se imparten una especialidad.)

Modificaciones originadas en la enseñanza según transformaciones establecidas a partir del Curso 2002 – 2003

- Aprobar el cargo de Profesor General Integral por cada 30 alumnos, priorizar 1ro, 2do y 3er año y si es posible porque se dispone de fuerza docente 4to año.
- Aprobar el cargo de Profesor de las diferentes asignaturas según frecuencia, bloquear los grupos dado por el P.G.I. según asignatura que imparte.
- Hay que destacar que el anexo 5 es confeccionado por el Técnico de Organización en el centro con el Director del mismo pues todos los centros son diferentes, además hay que analizar docente por docente pues se están utilizando diferentes alternativas para cubrir las necesidades.
- De existir otros cargos de la plantilla ejecutiva no descrito con anterioridad, estos serán aprobados mediante fundamentación de la necesidad que tiene el centro de dicho cargo.
- No está autorizado aprobar JEFES DE AÑO NI JEFES DE ESTUDIO TRABAJO en ningún centro de la enseñanza.
- Para proyectar el personal de apoyo se tendrá en cuenta:
 - Características del centro.
 - Medidas del centro en edificación y áreas verdes en m².
 - Carga y Área de trabajo
 - Fundamentación de la necesidad.

Director de Recursos Humanos

MINED

ANEXO 2.

RESOLUCIÓN No. 29/06

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 22 de octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 2817 de 25 de noviembre de 1994 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, establece entre las atribuciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, dictar resoluciones en el límite de sus facultades y competencia.

POR CUANTO: Conforme al Acuerdo No. 4085 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 2 de Julio de 2001, en su apartado segundo punto 2, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo encargado de proponer, dirigir y controlar la política de empleo y de capacitación de los trabajadores.

POR CUANTO: La política de capacitación de los trabajadores tiene que estar en correspondencia con las transformaciones que se realizan en el país para el perfeccionamiento de la organización laboral y salarial, asegurando que estos sean los ejecutores principales de dichas transformaciones y para lo que resulta imprescindible mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

POR CUANTO: La experiencia acumulada en la tarea de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y las exigencias de las transformaciones laborales y salariales que se realizan en las entidades indican la necesidad de emitir nuevas regulaciones que aseguren uniformar este trabajo.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me están conferidas resuelvo dictar el siguiente:

REGLAMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN LAS ENTIDADES LABORALES

CAPITULO I

GENERALIDADES

ARTÍCULO 1: El presente Reglamento se aplica en todas las entidades laborales radicadas en el país.

ARTÍCULO 2: A los efectos de la aplicación del presente Reglamento se denomina:

a) Capacitación: conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

b) Desarrollo: proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

c) Acción de Capacitación: expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizado.

d) Modo de Formación: define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

ARTÍCULO 3: La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

CAPITULO II

PAPEL DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES LABORALES

ARTÍCULO 4: Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que éstas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

ARTÍCULO 5: Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

ARTÍCULO 6: Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:

- a) es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- b) el jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- c) es una inversión y no un costo;
- d) debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- e) se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- f) incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;

g) esta basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;

h) se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

CAPITULO III

DIRECCION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

ARTÍCULO 7: El Director de la entidad laboral es el máximo responsable de que se ejecute la planificación, organización, ejecución y control de los resultados de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad laboral. Para desarrollar estas actividades se auxilia de los jefes de las dependencias y áreas que se le subordinan, de los jefes de recursos humanos y capacitación y de los especialistas que considere necesario.

ARTÍCULO 8: La dirección de la entidad laboral, para asegurar el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos debe:

a) organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad;

b) discutir y acordar con los trabajadores y las organizaciones sindicales los planes de capacitación y desarrollo elaborados;

c) elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas;

d) organizar y coordinar las acciones de capacitación necesarias para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores que hayan sido identificadas;

e) asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para esta actividad, que le permita contar con la base material de estudio, los medios técnicos, las instalaciones, los instructores y otros recursos que se requieran;

f) propiciar la incorporación de los trabajadores que lo necesiten a los distintos niveles del sistema de educación.

ARTÍCULO 9: Los jefes y especialistas dedicados a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos deben tener los conocimientos y habilidades que les permita planificar, organizar, ejecutar y controlar este proceso y además conocer y dominar:

- a) la misión y visión de la entidad;
- b) los elementos fundamentales de la proyección y objetivos de trabajo;
- c) la estructura organizativa y funciones principales de cada una de las áreas;
- d) principales indicadores técnicos y económicos que caracterizan el trabajo, así como su comportamiento;
- e) el proceso productivo o de servicio que se desarrolla;
- f) los objetivos de trabajo y la incidencia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en el cumplimiento de ellos; y
- g) los principales problemas técnicos y de servicio que se presentan en la entidad y el papel que desempeña la capacitación en su solución.

CAPITULO IV

CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD

ARTÍCULO 10: El área de recursos humanos de cada entidad debe tener actualizado el estado general de la fuerza de trabajo que labora en ella, en una base de datos que le permite a la dirección contar con informaciones de salida para el trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y en que se controla, como mínimo, de cada trabajador, lo siguiente:

- a) nombres y apellidos;
- b) nivel educacional;
- c) cargo u ocupación actual;
- d) categoría ocupacional;
- e) especialidad de graduación;
- f) área de trabajo;
- g) fecha de inicio de la relación laboral en la entidad;
- h) otros cargos u ocupaciones que haya desempeñado; y

i) capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.

ARTÍCULO 11: Las entidades mantienen actualizadas sus necesidades de graduados universitarios, de técnicos medios y de obreros calificados, gestionando, en su caso, la asignación de recién graduados, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente.

CAPITULO V

DIAGNOSTICO O DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ARTÍCULO 12: El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental que debe realizar la dirección de la entidad laboral para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad.

ARTÍCULO 13: Para elaborar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación se pueden utilizar diferentes técnicas y herramientas, que permiten identificar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para el cargo que desempeña.

ARTÍCULO 14: El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es la base de la planificación de su organización y ejecución en la entidad, por lo que debe realizarse a nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales.

ARTÍCULO 15: Los máximos responsables de la elaboración del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación son los jefes inmediatos de cada área. El área de recursos humanos y capacitación coordina, orienta y controla el desarrollo de este diagnóstico en las diferentes áreas de la entidad, integrando en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas.

ARTÍCULO 16: Los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, en cada área, se resumen en un documento donde se reflejen:

- a) las necesidades de capacitación para cada trabajador;
- b) las acciones que se proponen ejecutar para resolver estas necesidades;

- c) quién o quiénes participan en cada acción;
- d) fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración;
- e) lugar donde se proponen desarrollarlas.

ARTÍCULO 17: El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es un proceso continuo e ininterrumpido, que se actualiza sistemáticamente. Anualmente tiene una primera etapa, en los primeros 6 meses del año en curso, con el objetivo de poder planificar y organizar las acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad en el próximo año.

CAPITULO VI

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD

ARTICULO 18: La dirección de la entidad, en correspondencia con sus objetivos globales y específicos y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, determina la estrategia a seguir para llevar a cabo la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y para ello elaboran y aprueban, en el último trimestre del año en curso, el plan de capacitación y desarrollo para el próximo año. Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio de Economía y Planificación.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente:

- a) tipo de acción de capacitación a realizar;
- b) modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción;
- c) fecha de inicio y terminación de cada acción; y
- d) cantidad de participantes.

ARTÍCULO 19: Entre los modos de formación que pueden ser utilizados para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las entidades laborales están los siguientes:

- a) adiestramiento a recién graduados;
- b) cursos de habilitación;
- c) cursos de perfeccionamiento o promoción;

- d) entrenamiento en el puesto de trabajo;
- e) cursos de postgrado;
- f) diplomados; y
- g) maestrías.

En los casos de entidades que por las características propias de la actividad que realizan necesitan desarrollar cursos para la formación y el desarrollo de los recursos humanos, que por exigencias específicas se clasifiquen con un modo de formación no incluido en el presente 6 reglamento, se especificará el mismo, con la denominación oficial que tiene, en el plan de capacitación elaborado y aprobado para la entidad.

Los postgrados, diplomados y maestrías son modos de formación regulados por el Ministerio de Educación Superior y debe planificarse y asegurar la participación en ellos de los trabajadores que lo necesiten, cumpliendo las disposiciones establecidas al respecto.

ARTÍCULO 20: Los trabajadores que sus necesidades de capacitación están relacionadas con alcanzar el nivel educacional de 9no grado, 12no grado, Técnico Medio o Nivel Superior, se incorporan a los sistemas que tienen establecidos los ministerios de Educación y Educación Superior para estas enseñanzas. La dirección de las entidades, de forma casuística, conceden a estos trabajadores, las facilidades necesarias para su incorporación a las actividades docentes comprendidas en los respectivos planes de estudio, de conformidad con las disposiciones vigentes.

ARTÍCULO 21: La dirección de la entidad laboral gestiona y asegura los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo aprobado.

ARTÍCULO 22: Las acciones de capacitación se dirigen a dar solución priorizada a las necesidades siguientes:

- a) adiestrar laboralmente a los recién graduados de nivel Superior y de nivel Medio Superior Profesional;
- b) formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes;
- c) formar a los trabajadores para desempeñar el multioficio y el perfil amplio;

- d) superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal , según la idoneidad;
- e) elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo;
- f) formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo;
- g) asegurar la superación continúa de dirigentes y sus reservas;
- h) asegurar la superación profesional de los graduados de nivel medio, medio superior y universitario;
- i) dominar las tecnologías de la Informática; y
- j) conocer las técnicas y procedimientos relacionados con la Protección e Higiene del Trabajo para el puesto de trabajo que ocupa

ARTÍCULO 23: El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo.

CAPITULO VII
CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ENTIDAD Y EVALUACION DEL
IMPACTO
DE LA CAPACITACION

ARTÍCULO 24: Trimestralmente se evalúa, por la dirección de la entidad laboral, el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir de:

- a) el cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas;
- b) la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados;
- c) el aseguramiento material, humano y financiero;
- d) la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y
- e) las principales dificultades y medidas para resolverlas.

ARTÍCULO 25: La evaluación a que se refiere el artículo anterior, se lleva a cabo a nivel de área por los jefes de estas, auxiliados por la de recursos humanos, la que posteriormente se encarga de integrar los resultados de las evaluaciones de cada área, realiza la evaluación a nivel de entidad y la presenta al Consejo de Dirección.

ARTICULO 26: Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, en la producción y los servicios.

ARTÍCULO 27: La evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores, los siguientes:

1. cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas;
2. aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación;
3. multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y
4. transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

Las transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de:

- a) el incremento de la productividad;
- b) la elevación de la calidad;
- c) la disminución de costos;
- d) el fortalecimiento de la disciplina tecnológica;
- e) la disminución de la accidentalidad;
- f) la disminución de los errores de operación;
- g) el incremento de los niveles de satisfacción de clientes internos y externos; y
- h) las mejoras en la organización del proceso.

ARTÍCULO 28: Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los

indicadores generales establecidos en el artículo anterior. Una vez establecidos estos indicadores, llevan un control sistemático del comportamiento de los mismos, que les permite establecer comparaciones, determinar comportamientos y tendencias y tomar decisiones y acciones para mejorar el proceso de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos y asegurar el retorno de la inversión que realizan en esta actividad.

ARTÍCULO 29: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y los órganos, organismos y entidades nacionales, establecen los sistemas de información estadística que les permiten captar la información necesaria sobre los resultados obtenidos en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, así como los sistemas de supervisión y control para comprobar el cumplimiento del presente Reglamento.

CAPITULO VIII

INSTRUCTORES QUE SE UTILIZAN PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES LABORALES

ARTÍCULO 30: Para llevar a cabo las acciones que se planifican en los planes de capacitación y desarrollo de las entidades, la dirección de la entidad, a través del área de recursos humanos y con la participación del área a la que se le va a impartir la acción de capacitación, selecciona, entre los más calificados y con cualidades para comunicar y enseñar, a los trabajadores que se desempeñan como instructores. Estos trabajadores pueden pertenecer o no a la entidad, pero deben cumplir con los requerimientos de calificación y preparación necesarios para desempeñar estas funciones, así como poseer prestigio y autoridad ante el colectivo de trabajadores y ser capaces de poder comunicar conocimientos, habilidades e ideas a los demás.

ARTÍCULO 31: Al trabajador de la entidad que por sus condiciones es seleccionado para desempeñarse como instructor, en función de la ejecución de las acciones de capacitación contenidas en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad, se le aplica el tratamiento salarial siguiente:

Los instructores de carácter eventual que:

a) imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, simultaneando esta actividad con sus labores habituales, reciben, adicionalmente al salario que les corresponde según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, un pago adicional ascendente a 60 pesos mensuales, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 15 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes.

b) imparten sus conocimientos en acciones de capacitación que se desarrollan directamente en la producción o los servicios, dedicando todo su tiempo a esta actividad, reciben, adicionalmente al salario promedio que les corresponde, según la forma y sistema de pago y estimulación aplicado, un pago ascendente a 90 pesos mensuales, mientras se mantiene realizando esta actividad, debiendo impartir como mínimo 45 horas de clases teóricas, prácticas o teóricas prácticas en el mes.

Los instructores de carácter permanente que:

a) se dedican profesionalmente a esta actividad, reciben su salario promedio según la forma y sistema de pago y de estimulación aplicado, para la ocupación o cargo que desempeña antes de ser seleccionado, más un pago adicional ascendente a 120 pesos mensuales. En este caso el trabajador integra la plantilla como instructor de capacitación.

b) pertenecen a los centros de capacitación de los Organismos de la Administración Central del Estado, de los Órganos Locales del Poder Popular, de las organizaciones políticas, sociales y de masas y de las entidades nacionales, reciben el tratamiento salarial establecido para la impartición de docencia en dichos centros en la legislación vigente.

ARTICULO 32: A los trabajadores que no pertenecen a la entidad y se seleccionan para desempeñarse como instructor, en función de la ejecución de las acciones de capacitación contenidas en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad, con carácter eventual, se le aplica el tratamiento laboral establecido en el artículo anterior y se le confecciona un contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra, tal y como se establece en la legislación vigente en materia de relaciones laborales.

ARTICULO 33: La dirección de la entidad tiene que asegurar la preparación de las personas que utilizan como instructores, en el aprendizaje de los métodos para la enseñanza de adultos, el uso de los medios de enseñanza y otros aspectos que resultan necesarios para el cumplimiento satisfactorio de esas funciones.

CAPITULO IX

PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

ARTICULO 34: El presupuesto para la actividad de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en cada entidad, debe concebirse de forma que dé respuesta al plan confeccionado a ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad.

ARTÍCULO 35: En la elaboración del presupuesto para la actividad de capacitación, deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- a) el estipendio de los recién graduados de nivel superior y técnico medio en adiestramiento laboral;
- b) el estipendio o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella, por un periodo mayor de un mes;
- c) la adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación en la entidad ;
- d) el pago a instructores;
- e) la adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales docentes; y
- f) la participación en acciones de capacitación fuera de la entidad.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Se deroga la Instrucción No. 19 de fecha 16 de Octubre de 1990 del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que establece la facultad de la Dirección de Trabajo Municipal para aprobar los planes trimestrales de capacitación técnica de las entidades radicadas en su

territorio; y se dejan sin efectos los artículos 10 44, 45, 46, 47 y 48 de la Resolución No 21, Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores, de 1 de junio de 1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

SEGUNDA: Se faculta al Viceministro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social correspondiente para dictar las Instrucciones necesarias para la mejor aplicación de este Reglamento.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Dado en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.

Ministro de Trabajo y
Seguridad Social

ANEXO 3.

Guía de observación del proceso de planificación de la fuerza docente.

Objetivo: Constatar el proceso de planificación de la fuerza docente con enfoque pedagógico en la Enseñanza Técnica y Profesional de la provincia de Sancti Spíritus.

Aspectos a observar:

Tiene el director(a) los documentos normativos relacionados con la planificación de la fuerza docente para encaminar su trabajo:

Si_____ No_____

Para la planificación:

_ Usa el modelo de la Enseñanza Técnica y Profesional.

Si_____ No_____

_ Consulta los planes y programas de estudio de la especialidades de su centro

Si_____ No_____

_ Tiene el número de profesores que integra el claustro

Si_____ No_____

_ Utiliza la caracterización y diagnóstico del claustro que dirige

Si_____ No_____

_ Consulta las evaluaciones de cursos anteriores de los docentes de su claustro

Si_____ No_____

_ Tuvo en cuenta la matrícula por grados y grupos.

Si_____ No_____

_ Posee la cantidad de profesores en formación

Si_____ No_____

_ Definió los profesores que serán tutores

Si_____ No_____

_ Domina los profesores que estarán inactivos para el curso que proyecta

Si_____ No_____

_ Posee el control de los profesores que están en la Maestría por ediciones

Si_____ No_____

ANEXO 4.

Encuesta a directores de centros de la Enseñanza Técnica y Profesional.

Con el objetivo de proponer acciones de superación a los directivos de la Enseñanza Técnica y Profesional necesitamos que usted responda con sinceridad el siguiente cuestionario. Muchas Gracias.

1.-¿ Considera usted que está preparado para asumir la dirección del proceso de proyección de la fuerza docente de su centro?. Marque con una X

----- No ----- Algo preparado ----- Estoy preparado

2.- Argumente con tres razones su respuesta anterior.

3.-¿ Conoce usted las nuevas resoluciones e indicaciones sobre el uso de los recursos humanos?.

Si----- No-----

En caso de responder afirmativamente mencione algunas de ellas.

4.-¿ Cuántas etapas posee el proceso de proyección de la fuerza docente?.

1----- 2----- 3----- 4----- 5----- más de 5-----

5.- Atendiendo al número de etapas seleccionadas por usted haga corresponder a cuál de ellas pertenecen los siguientes aspectos:

Características y clasificación de los centros-----

Entrenamiento-----

Variante para cubrir necesidades-----

Superación -----

Evaluación Profesoral-----

Normativas para los trabajadores docentes-----

Distribución de la carga docente-----

Determinación de necesidades-----

6.- Establezca un orden de jerarquía atendiendo a la responsabilidad con la cobertura del personal docente

-----Director Municipal

-----Jefe de Enseñanza

-----Director de centro

-----Metodólogo municipal

ANEXO 5.

Guía de entrevista a directores de la Enseñanza Técnica y Profesional para diagnosticar la preparación que poseen en el uso de los recursos humanos.

1.- ¿Cómo evaluaría usted la preparación que recibe para la proyección de la fuerza docente?

2.- ¿Cuáles son las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente?

3.- ¿Cuál de las etapas del proceso de proyección de la fuerza docente considera que es la más importante?

4.- ¿Qué conoce usted por optimización de la fuerza docente?

5.- ¿Qué entiende por cobertura?

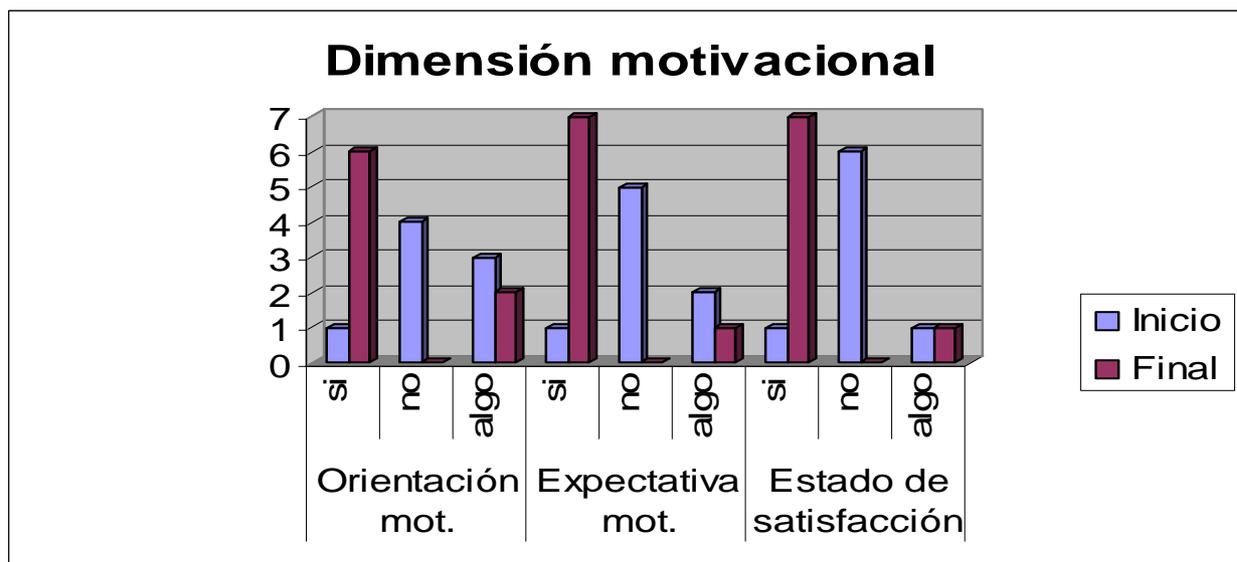
6.- ¿Qué vías usted utilizaría para lograr la cobertura del personal docente?

7.- ¿A quién le atribuye usted la máxima responsabilidad de la cobertura del personal docente?

ANEXO 6

Tabla 2. Dimensión motivacional

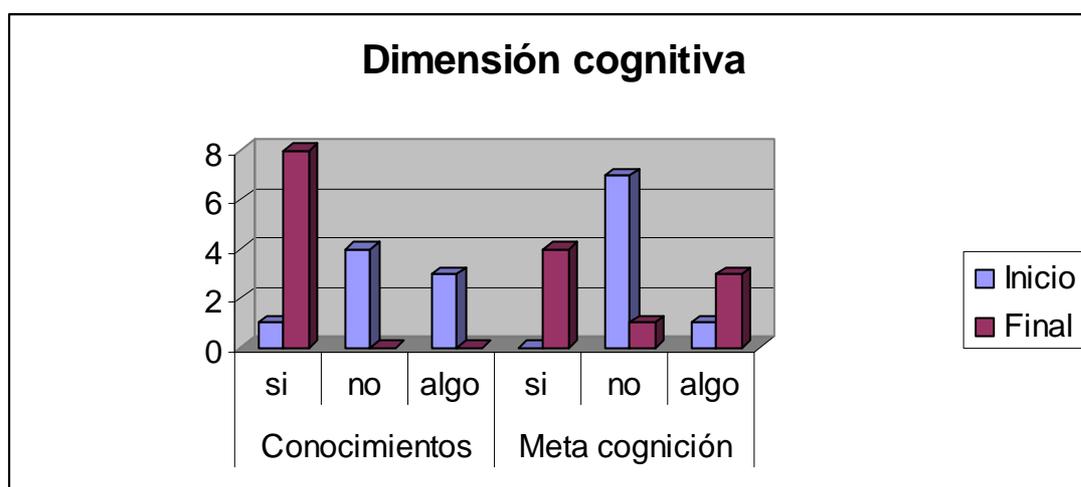
Dimensión motivacional																		
	Orientación motivacional						Expectativa motivacional						Estado de satisfacción					
.	Inicio			Final			Inicio			Final			Inicio			Final		
Dtor.	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo
1			X	X					X	X				X		X		
2			X	X					X	X					X	X		
3		X		X				X		X				X		X		
4		X		X				X		X				X		X		
5		X				X		X		X				X		X		
6			X	X				X		X				X		X		
7	X			X			X			X			X			X		
8		X				X		X				X		X				X
Total	1	4	3	6	0	2	1	5	2	7		1	1	6	1	7		1



ANEXO 7.

Tabla 1. Dimensión cognitiva

Dimensión Cognitiva												
	Conocimientos						Meta cognición					
	Inicio			Final			Inicio			Final		
Dto..	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo
1			X	X				X				X
2			X	X				X		X		
3		X		X				X		X		
4		X		X				X				X
5		X		X				X				X
6			X	X				X		X		
7	X			X					X	X		
8		X		X				X			X	
Total	1	4	3	8	0	0	0	8	1	4	1	3



ANEXO 8

Tabla 3. Dimensión ejecutiva

Dimensión ejecutiva												
	Enfoque científico						Enfoque pedagógico					
	Inicio			Final			Inicio			Final		
Dtor.	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo	si	no	algo
1			X	X				X		X		
2			X	X				X		X		
3			X	X				X		X		
4			X	X				X		X		
5			X	X				X		X		
6			X	X				X		X		
7	X			X				X		X		
8			X			X		X				X
Total	1	0	7	7	0	1	0	8	0	7	0	1

