



***Universidad de Ciencias Pedagógicas  
Capitán Silverio Blanco Núñez  
Sancti – Spíritus***

***Sede Pedagógica La Sierpe***

***Tesis en opción al título  
académico de Máster en  
Ciencias de la Educación***

***Título: "Actividades de capacitación a los directores de  
Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de  
los recursos humanos"***

***Autora: Lic. Mariela Hernández Aquino***

***Mención: Educación Secundaria Básica***

***Diciembre 2009***

***"Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución"***

**Universidad de Ciencias Pedagógicas**  
**“Capitán Silverio Blanco Núñez”**  
**Sancti Spíritus**  
**SEDE PEDAGÓGICA LA SIERPE**  
**Tesis en opción al título académico de Máster en**  
**Ciencias de la Educación.**



***TÍTULO:*** “Actividades de capacitación a los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos”

***Autora:*** Lic. Mariela Hernández Aquino

***Tutora:*** MSc. Mayuli Conesa Santos

***Mención:*** Educación Secundaria Básica

**Diciembre 2009**

**“Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución”**

## **DEDICATORIA**

***Con infinita ternura dedico el resultado de largas horas de intenso trabajo a quienes me inspiran cada día y me dan fuerzas para seguir adelante, a los que más amo:***

***Eneida y Guillermo, mis padres por tanto amor y confianza***

***Edimir, mi esposo por brindarme todo su apoyo...***

***Sin ustedes no habría sido posible***

## **AGRADECIMIENTOS**

***El afán de manos amigas que nos impulsan a ser cada día mejores han hecho posible que arribe a este momento, por eso agradezco infinitamente a quienes incondicionalmente colaboraron para alcanzar la meta:***

***A Yamilé Marín Martínez, por la gran solidaridad, el interés, la perseverancia y tanto tiempo dedicado a cumplir este sueño.***

***A Mayuli Conesa Santos, tutora, por las enseñanzas.***

***A las compañeras de trabajo que no me abandonaron: Isa, Maritza, Mireya,***

***A todos, mi eterna gratitud.***

### ***Síntesis***

La presente investigación aborda importantes aspectos relacionados con la capacitación de los directores de la enseñanza Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico. Se fundamentan las principales cuestiones teóricas en torno al proceso de capacitación a la luz de los postulados en relación con los directores de Secundaria Básica, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico, en la literatura psicopedagógica. Se aplican actividades de capacitación a partir del diagnóstico de las necesidades y potencialidades de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe. Las mismas contienen un carácter dinámico que asume la cotidianidad práctica del proceso en la escuela. No obstante, la explicación de los fundamentos, la estructura y dinámica interna de las actividades, le otorgan un verdadero enfoque científico. En el trabajo se muestran las premisas y métodos empleados para el diseño e instrumentación de las actividades de capacitación y las experiencias prácticas obtenidas en el desarrollo de la investigación. Finalmente, se demuestra la validez de estas y sus potencialidades, para dar solución al problema científico declarado, instrumentadas mediante la aplicación del pre-experimento pedagógico, en el grupo de sujetos declarado.

## ÍNDICE

*Introducción / 1*

### **CAPÍTULO I: ELEMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA Y SUS RESERVAS PARA USO RACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

*1.1 El proceso de capacitación de los directores de la Secundaria Básica y sus reservas./ 10*

*1.2 Los recursos humanos. Su uso racional./17*

### **CAPÍTULO II: ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN. EVALUACIÓN.**

*2.1- Resultados del diagnóstico del estado actual del problema./ 40*

*2.2- Propuesta de solución. / 44*

*2.3- Pre- experimento pedagógico. Descripción y evaluación. / 59*

*2.3.1- Resultados del pretest. / 59*

*2.3.2- Resultados del postest. / 60*

*Conclusiones / 68*

*Recomendaciones / 70*

*Bibliografía / 71*

*Anexos*

## **INTRODUCCIÓN**

El triunfo revolucionario cubano de enero de 1959, colocó a la educación en el centro de los esfuerzos realizados para cumplir el Programa del Moncada, proclamado por Fidel Castro en su alegato de autodefensa “La Historia me Absolverá”.

En el sistema educativo cubano los movimientos de mejora se enmarcan, en el período actual, en las transformaciones educacionales que se han proyectado en la llamada “Batalla de Ideas” de nuestra sociedad, en la cual la educación se considera un factor esencial en el logro de sus objetivos estratégicos.

Las acciones y objetivos trazados para la consecución de tales transformaciones se diseñan, organizan y ejecutan a través de los programas priorizados de la Revolución, que se constituyen en programas para el cambio educativo que exige la elevación de la calidad de nuestra educación.

La tarea de selección, preparación y superación de los cuadros educacionales en los últimos años, se ha enfocado hacia los componentes fundamentales que se consideran de mayor nivel de atención por el papel que ocupan en el proceso de dirección de un centro docente.

Los componentes fundamentales, según lo planteado en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, (2000), están dirigidos a lograr la preparación política, preparación técnica y profesional, preparación económica, preparación en dirección y la preparación en la defensa.

Por ello, el MINED, perfeccionó su sistema de dirección para integrar estos cinco componentes 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, 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 perspectivo 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.

Los departamentos de Organización del Trabajo y los Salarios, en particular los Metodólogos de Organización Básica del Trabajo, son de 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 tradicionalmente el municipio La Sierpe, ha presentado un significativo número de necesidades de fuerza docente activa, que ha dificultado la cobertura del personal docente que según la autora “ 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, la Universidad de Ciencias Pedagógicas 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.

El tema de la capacitación de los funcionarios, directores y reservas del sector educacional en aspectos tan latentes y complejos como la proyección de la fuerza docente es de gran relevancia, sin embargo, la autora del presente trabajo



después de una profunda búsqueda bibliográfica ha encontrado solo algunos autores que refieren el tema de la capacitación de los cuadros, entre los que se encuentran, Calderón 2007, Saroza 2008 y Rodríguez Lorenzo 2008, estos refieren en sus resultados investigativos aspectos relacionados con la preparación de los directivos educacionales en el uso de los Recursos Humanos con enfoque pedagógico.

La capacitación de los directores y sus reservas, respecto a la Organización Básica del trabajo, presenta limitaciones en las Secundarias Básicas del municipio La Sierpe, manifestadas fundamentalmente en que no conocen un número considerable de cambios y elementos nuevos a tener en cuenta para la proyección de la fuerza docente 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.
- ◆ 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.

Lo expuesto anteriormente, unido a los resultados de los instrumentos aplicados en el diagnóstico inicial, da razones para plantear el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico?

El **objeto de investigación** de este trabajo se centró en el: Proceso de capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas.

Y se determinan las acciones principales en el **campo de investigación** referido a: el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico

Por la importancia que reviste el abordaje de este tema y que constituye el eslabón esencial para darle continuidad a la educación en los momentos actuales, se impuso la necesidad de establecer las vías que condujeron a la formulación del **objetivo** del presente trabajo:

Aplicar actividades que contribuyan a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.

Con la intención de buscar respuestas y cuestionamientos lógicos y científicos al trabajo que sustenta el criterio de la autora, se precisan las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos que sustentan el proceso de capacitación de los directores de Secundaria Básica, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico?
2. ¿Cuál es el estado actual en que se manifiesta la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico?
3. ¿Qué actividades contribuyen a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico?
4. ¿Qué transformaciones se aprecian en los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, respecto al uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico, a partir de la aplicación de las actividades diseñadas?

Para lograr la coherencia, unidad y concisión, así como las respuestas a las preguntas científicas previamente elaboradas se precisaron las siguientes **tareas científicas**:

1. Determinación de los principales fundamentos teóricos que sustentan el proceso de capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.

2. Diagnóstico del estado actual en que se manifiesta la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.
3. Diseño de las actividades que contribuyan a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.
4. Evaluación de las transformaciones que se aprecian en los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, respecto al uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico, a partir de la aplicación de las actividades diseñadas.

La instrumentación de diversos **métodos científicos** del carácter teórico, empírico y matemático posibilitó estructurar de manera orgánica el trabajo de la forma que a continuación se expresa.

Los métodos empleados asumen, como criterio fundamental, la concepción Marxista Leninista con un enfoque dialéctico materialista, dando lugar a una propuesta flexible como alternativa de solución susceptible a comprobación científica, empleando para ello los **métodos de investigación científica** siguientes:

***Del nivel teórico:***

1. Analítico - sintético.
2. Inductivo - deductivo.
3. Enfoque sistémico.

Estos permitieron hacer una interpretación de la información empírica obtenida, así como plantear la propuesta de actividades para contribuir a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.

- ***Analítico - sintético:*** Se utilizó para fundamentar el problema relacionado con la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico,

haciendo posible el estudio del fenómeno objeto de investigación en su forma general e ir a sus particularidades y su posterior integración.

- **Inductivo - deductivo:** Posibilitó penetrar en la esencia teórica del problema relacionado con la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico; determinar regularidades teóricas y sacar inferencias sobre la base de dicho problema.
- **Enfoque sistémico:** Permitió el estudio de las leyes generales de totalidad del objeto de investigación, así como las cualidades generales inherentes a estos y la interacción entre sus componentes. Mediante su empleo fue posible plantear la propuesta de solución teniendo en cuenta el principio de jerarquía, las relaciones internas y las relaciones funcionales que se dan entre los principales elementos.

**Del nivel empírico:**

1. Entrevista
2. Prueba pedagógica.
3. Método experimental en la variante pre- experimento.

Estos métodos permitieron recopilar la información necesaria, permitiendo conocer cómo se manifiesta el nivel de capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.

- **Entrevista a los directores de Secundaria Básica y sus reservas:** Posibilitó constatar el dominio teórico que poseen los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.
- **Prueba pedagógica:** Se aplicó para constatar el nivel de conocimientos teóricos que poseen los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con un enfoque pedagógico.
- **Método Experimental en la variante de pre-experimento:** En su aplicación los sujetos seleccionados actúan como grupo control y grupo experimental. Se realiza una constatación inicial. A partir de ella se instrumentan las

actividades y se hace una evaluación final que se confronta con los resultados iniciales. Ocurre en un ambiente natural de trabajo.

**Del nivel matemático y estadístico:**

1. **Cálculo porcentual:** Se utiliza para establecer comparaciones del estado inicial del problema con el resultado final y, el procesamiento para organizar los datos de la información recogida en la etapa del diagnóstico de los directores de Secundaria Básica y sus reservas.

La **población** la conforman 2 directores de Secundaria Básica del municipio La Sierpe y las tres reservas de primer, segundo y tercer nivel, para un total de ocho.

**Esta se caracteriza por:**

Lic. en Educación. Especialidad Profesor General Integral: 3.

Lic. En Educación. Especialidad Maestro Primario:1

Lic. En Cultura Física: 1

Lic. En Educación. Especialidad Español y Literatura:1

Entre 2 y 5 años de experiencia: 3

Entre 6 y 15 años de experiencia: 2

Más de 15 años de experiencia: 1

Sexo masculino: 4

Sexo Femenino: 2

Entre 2 y 5 años de experiencia en dirección: 3

**Conceptualización de términos:**

A criterio de la autora, el concepto de **actividad** se considera, como un grupo de acciones dirigidas a la transformación del sujeto, partiendo del objeto y de la satisfacción de sus necesidades.

Al indagar sobre el concepto de **capacitación**, se considera según Piñón. (2001), como el “proceso consciente, participativo y permanente en función de su mejoramiento profesional.” Señala además, que tiene como fin el mejoramiento del desempeño y los resultados, estimular el autodesarrollo, reforzar el compromiso

social de los docentes y perfeccionar su actuación laboral en la búsqueda de soluciones de problemas relacionados con la formación inicial.”

Estas dos determinaciones han sido asumidas mediante el uso de diversas vías científicas, diseñadas a partir del propósito de este trabajo, las cuales permiten conceptualizar la **variable independiente**, que consiste en las **actividades de capacitación** las que se definen a criterio de la autora como: las actividades desarrolladas con los directores de Secundaria Básica y sus reservas sobre la base de los problemas detectados en el diagnóstico, se caracterizan por ser coherentes, sistémicas con carácter demostrativo y participativo. Tienen como fin el mejoramiento del desempeño y los resultados, estimular el autodesarrollo, reforzar el compromiso social de los directores y sus reservas con el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico y perfeccionar su actuación laboral en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan fundamentalmente en la cobertura docente.

La operacionalización de la variable dependiente fue realizada a partir de la opinión de diversos autores y de analistas en la materia, que son ajustables a las condiciones que sustentan esta investigación.

La **variable dependiente** es el nivel de capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico.

Este **nivel de capacitación** de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico se refiere al dominio que alcancen los mismos en las indicaciones generales para la proyección de la fuerza de trabajo.

**Definición operacional de la variable dependiente:**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub-Indicadores</b>
(Cognitiva)	1. Nivel de conocimiento alcanzado sobre las	1.1 Reconoce la proyección de la matrícula de alumnos.

	<p>indicaciones generales para la proyección de la fuerza de trabajo</p>	<p>1.2 Reconoce cómo confeccionar el anexo cinco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reconoce las modificaciones de la enseñanza según las transformaciones.</li> </ul> <p>1.3 Reconoce cómo confeccionar la <b>distribución del personal</b> (modelo 8).</p> <p>1.4 Reconoce cómo confeccionar el <b>resumen de las necesidades</b> (modelo 9).</p> <p>1.5 Reconoce cómo confeccionar la <b>distribución del personal inactivo y causas</b> (modelo 10).</p> <p>1.6 Reconoce cómo confeccionar el <b>resumen de las bajas</b> (modelo 11).</p>
(Procedimental)	<p>2. Aplica adecuadamente los procedimientos establecidos para la proyección de la fuerza de trabajo</p>	<p>2.1 Realiza distribución precisa de la cantidad de horas clases por asignaturas según las modificaciones de la enseñanza.</p> <p>2.2 Realiza la distribución de las diferentes plazas según la matrícula proyectada.</p> <p>2.3 Realiza la distribución del personal con que va a trabajar el próximo curso.</p> <p>2.4 Realiza el resumen hasta llegar a las necesidades.</p> <p>2.5 Realiza distribución del personal inactivo por las diferentes causas.</p> <p>2.6 Realiza el resumen de las bajas</p>

		solicitadas.
(Afectiva)	3. Nivel de implicación consciente que poseen en la realización correcta de la proyección de la fuerza docente.	3.1 Manifestación de vivencias afectivas positivas en el trabajo de proyección de la fuerza docente.

El trabajo **aporta** actividades que se dirigen a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas, las que se distinguen por partir del diagnóstico actual de los mismos y tener un fin consciente. Las mismas permiten y favorecen el intercambio y la reflexión. Todas están en función de promover la acción consciente de estos, para que vinculen los conocimientos adquiridos con la práctica cotidiana en la correcta proyección de la fuerza docente.

La **novedad** del trabajo radica en que se integra en el espacio de capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas, el tema del uso racional de los recursos humanos, dado por las deficiencias y carencias que manifiestan los mismos para la cobertura presente y futura. Se trabaja de forma integrada de manera tal que se realice con un enfoque eminentemente pedagógico, como elemento primario para lograr los resultados docentes educativos en su centro.

El **trabajo está estructurado** en introducción que contiene los antecedentes del problema y el diseño teórico metodológico; el desarrollo, que ofrece en dos capítulos los principales fundamentos teóricos asumidos y la propuesta de solución y su evaluación, mediante el pre- experimento pedagógico, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.





## **CAPÍTULO I: ELEMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA Y SUS RESERVAS PARA USO RACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

### **1.1 *El proceso de capacitación de los directores de la Secundaria Básica y sus reservas.***

La Revolución desde sus propios inicios le ha dado una especial importancia a la formación de maestros y profesores. Mayor atención aún ha merecido la formación y capacitación de los cuadros educacionales, por considerarse el eslabón que asegura el adecuado funcionamiento de la escuela. 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 la década del 70, la capacitación y preparación de los directores, tuvo en consideración las condiciones históricas concretas, un carácter general, sin diferenciaciones específicas de acuerdo a los subsistemas de enseñanza, y privilegió el tratamiento de contenidos pedagógicos, metodológicos y de asignaturas específicas, a tenor con los cambios que en los programas y planes de estudio estaban ocurriendo.

El inicio en 1977 de los Seminarios Nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, marcó un viraje en la capacitación de los dirigentes educacionales, respecto al tema del director escolar, sus funciones y responsabilidades.

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 capacitación 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." (Castro Ruz, 1984).

En el propio proceso de perfeccionamiento del trabajo con los cuadros se constituye la Comisión Nacional de Cuadros, se aprueba la Estrategia Nacional de Capacitación 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, se pone en vigor el Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del MINED en el 2002. Estos documentos y las acciones que de ellos se derivan, aportan elementos de carácter normativo, técnico y metodológico que han de ser tomados en cuenta, en toda propuesta que tienda a perfeccionar el trabajo de capacitación de los cuadros.

A partir de las indicaciones derivadas de los documentos rectores, se han desarrollado distintas experiencias en la capacitación de los dirigentes educacionales. En tal sentido, se considera oportuno hacer referencia a algunas precisiones sobre la capacidad del individuo.

La concepción Materialista – Dialéctica sobre las capacidades parte del hecho fundamental de la determinación social de la psiquis y plantea lo siguiente:

1. Las capacidades se originan, forman y desarrollan en la actividad y por la actividad, se adquieren durante toda la vida (lo que no niega el papel de los factores biológicos que siendo condiciones necesarias para la capacidad correspondiente no la predeterminan).
2. Consecuente con el anterior planteamiento, entonces el desarrollo de las capacidades humanas no tienen límite, está determinado histórico – socialmente que mientras más evoluciona la sociedad, más posibilidades tienen de desarrollarse las capacidades, revertirse después, a través de la actividad humana con el propio desarrollo de la humanidad.
3. La Psicología Marxista prioriza el aspecto cualitativo de las capacidades, aunque no niega la posibilidad de la medición a través de los test científicamente fundamentados, considerando que estos deben utilizarse combinados con otros métodos y la observación. Hay un énfasis en el estudio cualitativo de las capacidades, hacia qué esfera se manifiestan las potencialidades del niño y el joven.

Del análisis anterior es evidente el condicionamiento histórico de las capacidades, por cuanto estas se forman en la actividad, mientras más amplia y variada es la

actividad de las personas más amplia y variadamente se desarrollarán sus capacidades.

"Aquellas cualidades psíquicas que aunque depende de los conocimientos, los hábitos y las habilidades no se reducen a ellas ... las capacidades son cualidades más estables de la personalidad que se forman y desarrollan más lentamente que la adquisición de conocimientos, hábitos y habilidades... las cualidades psíquicas de la personalidad que son condición para realizar con éxitos determinados tipos de actividad; se considera siempre del punto de vista de cómo se realiza una actividad cualquiera. Toda capacidad es capacidad para algo, para uno u otro aprendizaje." (Smirnov, Leontiev y otros, 1961).

"Las capacidades son cualidades psíquicas para el desarrollo exitoso de un determinado tipo de actividad. La actividad demanda la suma de varias capacidades para su logro. Las actividades demandan por lo general, la suma de varias capacidades para su logro". (Bustamante, 1968).

" La capacidades son propiedades psicofisiológicas del hombre de la cuales depende la dinámica de adquisición de conocimientos, habilidades y hábitos y el éxito en la movilización de una determinada actividad." (Rudik y Rodianov, 1974).

"Las capacidades son un conjunto de cualidades de la personalidad humana bastante firme, aunque mutable, que determinan el éxito en el estudio y perfeccionamiento de algo." (Konstantin, 1975).

"Particularidades individuales psicológicas de la personalidad que son además requisitos para la realización exitosa de una actividad dada y que revelan conocimiento, habilidades y hábitos necesarios en dicha actividad". (Petrovski, 1976).

"Son la formaciones psicológicas de la personalidad, son condiciones para realizar con éxito determinado tipo de actividad. Las capacidades se revelan en cómo se realiza una actividad dada que es siempre capacidad para algo, para uno u otro trabajo, aprendizaje etc." (Colectivo de autores, 1995).

Estos autores plantean además que las capacidades como formación psicológica son predominantemente ejecutoras, en ellas se da la unidad entre lo cognitivo y lo afectivo.

Presentadas las definiciones se puede plantear que a pesar de sus diferencias en la declaración se evidencian un conjunto de rasgos significativos que resulta necesario enfatizar, estos son:

- Las capacidades revelan conocimientos, habilidades y hábitos necesarios para la actividad, aunque no se reducen a estos.
- Se designan como particularidades individuales, propiedades, cualidades etc, faltando consenso entre los autores.
- Son requisitos para la realización exitosa de la actividad.

No obstante, a los efectos de asumir una definición la autora seleccionó la que plantea el Colectivo de autores cubanos, (1995) pues tiene como base la concepción de la Teoría de la Personalidad de Fernando González Rey, aunque no concuerda con los rasgos de que son requisito para la realización exitosa de la actividad, debido a que se condiciona de esta forma la capacidad con el éxito y que no expresa la incidencia de estas particularidades en la regulación de la personalidad.

Las capacidades se forman en el proceso de la actividad y todo intento de estudiarlas está destinado al fracaso si el investigador no toma en consideración el carácter de la actividad en la cual la capacidad se manifiesta.

Una de las características que las identifican es que en ellas se revelan conocimientos, hábitos y habilidades, los cuales forman parte de su estructura funcional.

La capacidad de dirección por sus características es cualitativa, ya que el directivo ha de combinar junto a los conocimientos las habilidades, hábitos, y un grupo de capacidades específicas o particulares para la actividad que dirige con respecto a las capacidades que de manera general; debe poseer para garantizar la dirección de la actividad educacional.

Los conocimientos son vitales para la actividad del directivo ya que estos en las diferentes formas de manifestarse (empírico, teórico y práctico) le permiten al directivo poder enfrentar los problemas y buscar diferentes variantes de solución, además le proporcionan el poder interpretar y transmitir de forma adecuada las orientaciones que recibe, haciendo que se cumplan.

Según el análisis realizado del concepto capacidad y los aspectos concernientes a la ciencia de la Dirección parece atinado abordar el concepto capacidad de dirección el que define Rodríguez Lorenzo (2008) y con el cual está en completo acuerdo la autora de este trabajo como: la capacidad que integra los aspectos técnicos organizativos y socio-psicológicos inherentes a la actividad de dirección y que posibilita la obtención de resultados.

El director debe poseer un alto nivel de preparación cultural general para lograr un desempeño profesional del cual pueda hacer gala al dar una respuesta, o un consejo bien fundamentado, a cada uno de sus subordinados, sobre los problemas que se presenten en su centro, ya sean docentes o administrativos, lo que adquiere carácter de prioridad hoy, cuando se exigen profesores en las escuelas con un carácter integral y una cultura general. Entonces el director adquiere también el rango de integral.

El director es la figura principal en el centro docente, debe dominar el contenido de los diferentes contextos de actuación de las personas que dirige, para orientar a estos y evaluar la calidad del proceso docente, administrativo y sus resultados.

Para lograr que el director cumpla con este rol en los centros docentes y fundamentalmente en la Secundaria Básica que es una enseñanza priorizada, es necesario que las estructuras municipales incidan en la capacitación de los mismos en todas las esferas, por lo que se debe partir de saber en qué consiste el término de capacitación.

A partir de la década del '70 se inicia la ampliación del término capacitación. Tendencia que continúa en los años '80 donde se asocia cada vez más a los de perfeccionamiento y mejoramiento, vinculado a la calidad en el desempeño de la labor docente. Se destacan aquí los aportados por Rodríguez, F. y coautores (1990) que la conciben como proceso sistémico, y como actividad permanente, sistemática y planificada. También plantean que es en primer lugar, un proceso de comunicación. Ortega, H. (1995) la considera como estrategia de desarrollo y la calidad con que se ejecuta, se refleja en la calidad de la educación. Por su parte Caino, M.A, (1996) la concibe como perfeccionamiento, desde una perspectiva de formación continua y permanente. Rosales, R.(2000) la enfoca

como herramienta que aplicada en un proceso sistémico permite llegar a resultados superiores.

Martínez Portocarrero, referenciado por Piñón, J. (2001) hace un exhaustivo análisis sobre las implicaciones que trae la etimología del término, señalando que puede tener sentido de contención, – al ser llenada una carencia –; valorativo – al reconocer el sujeto esas carencias, – y de potencialidad – al transformarse la persona a partir de la calificación.

A lo largo de la década de los '90 se consolida la idea de que la capacitación debe verse como un proceso de educación permanente, a lo largo de toda la vida. En este sentido se ubica la definición de Añorga y col. (1995) cuando plantea que es: “Proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral, permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección.”

Piñón (2001) asume que: “La capacitación del docente es un proceso consciente, participativo y permanente en función de su mejoramiento profesional.” Señala además, que tiene como fin el mejoramiento del desempeño y los resultados, estimular el autodesarrollo, reforzar el compromiso social de los docentes y perfeccionar su actuación laboral en la búsqueda de soluciones de problemas relacionados con la formación inicial.

Dicho criterio es asumido por la autora del presente trabajo, pues concibe la capacitación como proceso, que naturalmente provoca el desarrollo de los cuadros y funcionarios; dicho proceso es permanente pues el dirigente debe a juicio de la autora estar a tono con los cambios y transformaciones que se dan en la sociedad y los que se producen en la ciencia y la tecnología, las que en los últimos años han alcanzado un desarrollo vertiginoso.

En la definición del concepto capacitación se precisa que su propósito es el perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes, y ello ha de verse en una doble dimensión. Una de ellas, es su 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.

La capacitación como actividad pedagógica se subordina a los objetivos de la sociedad, no como vínculo casual, sino con carácter de ley. Es decir, en el proceso de capacitación está presente la primera Ley de la Didáctica planteada por el Dr. Carlos Álvarez (1999): Relaciones del proceso docente – educativo con el contexto social: La escuela en la vida.

La acción de esta ley determina que en la capacitación 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."

El perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes de la educación debe materializarse en el proceso de capacitación, como condición para lograr la formación integral de las nuevas generaciones. Es entonces ineludible, comprender y concebir este proceso como "... la sistematización de todos los aspectos en una unidad teórica totalizadora."

En la capacitación se produce de manera casi constante un rico intercambio de información, dado el nivel de desarrollo de sus participantes y su experiencia.

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 capacitación a dirigentes como un proceso pedagógico con características especiales.
3. La atención al enfoque sistémico como método para la concepción de la capacitación.

La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para el desarrollo de la Secundaria Básica 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 Secundaria Básica.
- 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.

La capacitación de los dirigentes de Secundaria Básica 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.

En la capacitación 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.

En resumen, la capacitación se produce de manera casi constante con 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 exponente, tiende en su contenido y en su forma, a tratar de regular la actuación mediata de los participantes.

## **1.2 Los recursos humanos. Su uso racional.**

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 y norman procedimientos y principios metodológicos, entre ellos:

- Aprobar el establecimiento de las normas de trabajo para cada perfil Educativo.
- 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.

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...”

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.

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 Díaz 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. Dentro de estos Recursos Humanos una prioridad es la proyección de la fuerza docente la cual debe ser tomada en cuenta para resolver los problemas que según González, M. (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... ”

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.

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....”

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...”

La compleja situación que presenta el país para garantizar la cobertura del personal docente constituye una problemática dentro del sector, en este sentido el municipio La Sierpe, el más joven de Cuba, con poco desarrollo industrial, ausencia de profesionales y una situación geográfica de difícil acceso por su lejanía de la cabecera provincial, ha conllevado a que el personal docente de la enseñanza media sea exportado en su gran mayoría, ocasionando que las necesidades sean generalmente en esta enseñanza, provocando así que sea este el de mayores dificultades en la cobertura docente.

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 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 que debe ser tenida en cuenta para la realización de los estudios de Organización del Trabajo y para el calculo de las plantillas en nuestro sector, la cuál expondremos a continuación, específicamente para la enseñanza que nos ocupa.

### ***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.

### **EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA.**

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 5, en él se relacionan los Profesores Generales Integrales, así como Profesor de Inglés, Educación Física, Computación. Este último según modelo se conciben 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 ADMNISTRACIÓN.**

• **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 el 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.

Para dar cumplimiento a las prioridades para cada curso escolar, es necesario que en cada lugar, dígame 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.

En este sentido el colectivo de autores de la Dirección Nacional de Secundaria Básica y el instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (2007) define cada cargo de

las figuras que ocupa la comunidad escolar, buscando que cada uno lo ocupe el personal idóneo.

Primero plantea que se entiende por **comunidad escolar** todos aquellos sujetos y grupos de sujetos que participan de manera directa en la educación de los alumnos y de ellos mismos en la escuela. En este caso, forman parte de ella los alumnos, los profesores y los diferentes técnicos, asesores y directivos escolares.

Las figuras que tienen a su cargo la dirección del trabajo en la Secundaria Básica, son las siguientes:

***EL DIRECTOR.***

Es un Profesor General Integral que es el máximo responsable de concretar la política educacional de la escuela como microuniversidad. Devendrá líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar.

***EL SUBDIRECTOR DOCENTE.*** (Cuando la matrícula del centro lo requiera).

Es un Profesor General Integral que dirige el trabajo científico – metodológico de la escuela. Es asesor del director.

***EL SECRETARIO DOCENTE.***

Es un profesor General Integral, miembro del Consejo de dirección de la escuela, que se encarga de la organización, control y custodia del procesamiento estadístico de la información y de toda la documentación del centro escolar relacionada con el proceso docente educativo.

***JEFE DE GRADO.***

Es un Profesor General Integral, miembro del Consejo de Dirección que planifica, organiza, ejecuta y controla el sistema de actividades y relaciones de un grado, y en particular, el proceso docente – educativo. Se subordina directamente al director de la escuela, participa en los consejos técnicos, e interactúa con la secretaría y las subdirecciones para el trabajo propio del grado. Bajo su dirección se encuentran todos los Profesores Generales Integrales, los de Educación Física e Inglés, y los instructores de arte, que atienden al grado y constituyen el Consejo de grado.

***SUBDIRECTOR DE INTERNADO.***

En los centros internos, organiza, planifica, desarrolla y controla bajo la conducción del director, el trabajo educativo de la escuela, y lo dirige metodológicamente. Conduce el proceso de elaboración, aprobación y evaluación sistemática del reglamento escolar, en coordinación con la Organización de pioneros. Planifica, ordena y controla el trabajo de los profesores de apoyo a la vida interna del centro.

#### ***SUBDIRECTOR DE TRABAJO – PRODUCTIVO.***

En los centros que lo requieren, orienta metodológicamente la aplicación del principio de vinculación del estudio con el trabajo. Organiza, planifica, desarrolla y controla bajo la conducción del director, el sistema de actividades laborales de la escuela y sus resultados productivos.

#### ***SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN.***

Es miembro del Consejo de Dirección del centro, y el encargado de dirigir todo el sistema económico de la escuela.

#### ***EL PROFESOR GENERAL INTEGRAL.***

Tiene a su cargo la dirección del proceso pedagógico y responde por la formación integral de un grupo de 15 alumnos, a los que acompañará en su tránsito por los tres grados que conforman el nivel correspondiente a la Secundaria Básica. Los requisitos para el desempeño de los Profesores Generales Integrales son:

1. Lograr un profundo conocimiento de las individualidades de sus alumnos, de sus necesidades, conflictos, intereses, y ansiedades; o sea, tener un diagnóstico integral y fino de cada uno de ellos, a partir del estudio del expediente acumulativo del escolar, de los resultados de la entrega pedagógica, y del empleo de los instrumentos aplicados para esos efectos.
2. Responsabilizarse con el desarrollo de las principales acciones educativas de su grupo de alumnos, en coordinación con los profesores de Inglés, Educación Física, el médico escolar, los instructores de arte y los padres.
3. Elaborar las estrategias educativas individuales y grupales, a partir del diagnóstico de sus quince alumnos, implementarlas, seguirlas y evaluarlas sistemáticamente.



4. Emplear las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
5. Dirigir y desarrollar el proceso de enseñanza- aprendizaje de todas las asignaturas (excepto, Inglés y educación física ) con un enfoque enriquecedor e interdisciplinario
6. Planificar , organizar y controlar las tareas de trabajo independiente de sus quince alumnos, según las asignaturas del grado
7. Mantener encuentros frecuentes con los padres de sus alumnos : visitas a los hogares y centros de trabajo, reuniones de padres y actividades culturales , deportivas , recreativas y docentes en las que ellos tengan participación, como parte de la extensión de la labor educativa de la familia
8. Dirigir las reuniones de padres
9. Realizar reuniones con los demás profesores del destacamento, para coordinar sus acciones y analizar integralmente a los alumnos
10. Participar en las reuniones con el guía base y del consejo de grado.
11. Organizar el trabajo de orientación profesional y garantizar la continuidad de estudio de sus alumnos.
12. Dirigir la preparación y el trabajo de los monitores.
13. Coordinar con las instituciones de la localidad donde viven los alumnos para establecer las relaciones de trabajo en la que participen los pioneros.
14. Analizar con el colectivo de pioneros, las proyecciones, formas de trabajo y control de las actividades del destacamento.

#### ***PROFESOR DE EDUCACIÓN FÍSICA.***

Este profesor deberá dirigir la preparación física de sus quince alumnos, incluido el aprendizaje de los deportes de mayor interés para ellos. Sus exigencias son:

1. Participar, junto al Profesor General Integral, en la elaboración de las estrategias educativas individuales y grupales, a partir del diagnóstico de sus quince alumnos, su implementación, seguimiento y evaluación sistemática.
2. Diseñar junto al Profesor General Integral el sistema de actividades derivadas de la estrategia educativa, en correspondencia con los intereses y necesidades de los alumnos.

3. Prestar especial atención al desarrollo físico de cada uno de ellos, así como aquellos aspectos referidos a la formación del carácter y la voluntad.
4. Brindar al Profesor General Integral la información necesaria sobre los logros y dificultades que estos presenten, así como sobre aquellos aspectos específicos de la asignatura que deben ser atendidos desde las restantes materias del grado.
5. Apoyar al Profesor general Integral en la organización y realización de las actividades programadas para los alumnos de su grupo.
6. Organizar y desarrollar las actividades de deporte y la Educación Física en el grado.
7. Participar en el Consejo de Grado, del que es miembro.

### ***PROFESOR DE INGLÉS.***

Tiene la responsabilidad de dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje del idioma Inglés. Sus responsabilidades son:

1. Participar, junto al Profesor General Integral, en la elaboración de las estrategias educativas individuales y grupales, a partir del diagnóstico de sus quince alumnos, su implementación, seguimiento y evaluación sistemática.
2. Diseñar junto al Profesor General Integral el sistema de actividades derivadas de la estrategia educativa, en correspondencia con los intereses y necesidades de los alumnos.
3. Mantener estrechos vínculos con el Profesor General Integral en los aspectos referidos al desarrollo de la lengua materna, la comunicación y el comportamiento de sus alumnos.
4. Apoyar al Profesor general Integral en la organización y realización de las actividades programadas para los alumnos de su grupo.
5. Cumplir con las responsabilidades propias de su función como profesor.
6. Participar como miembro del Consejo de Grado en el que trabaja.

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.

También se emitieron las Indicaciones Generales para la proyección de las plantillas en los centros docentes, en la Resolución Ministerial 29/06. La citada resolución refiere entre sus principales aspectos los siguientes:

- 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.
- 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.

- 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.

La propia resolución reglamenta para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales las siguientes generalidades:

- 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.

- 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.

En el **CAPITULO II** de dicha resolución se plantea el **papel de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales**, dentro de lo que se enfatiza en:

- 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.
- 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.
- 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.

El **CAPITULO III** trata de **la dirección del proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos**, tratando entre sus principales aspectos lo siguiente:

- 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.
- 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.

- 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.

El **CAPITULO IV** de la misma resolución se refiere al **control de los recursos humanos de la entidad**, planteando lo siguiente:

- 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.

- 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.

El **CAPITULO V** referido al **diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación**, plantea que:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.

**El *CAPITULO VI* trata en lo fundamental del *plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad* y se refiere a:**

- 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.

- 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 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.

- 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.
- 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.
- 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 continua 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
  - 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.

En el **CAPITULO VII** de la propia resolución se habla del **control de la ejecución del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad y evaluación del impacto de la capacitación** y refiere fundamentalmente lo siguiente:

- 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. 99

- 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.
- 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.
- 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.

- Para realizar la evaluación sistemática del impacto de la capacitación realizada, cada entidad establece sus indicadores específicos, a partir de los 100 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.
- 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.

El **CAPITULO VIII** establece **los instructores que se utilizan para la formación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales** y refiere que;

- 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.
- 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.

- 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.

- 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.

El **CAPITULO IX** se refiere al **presupuesto para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos** y en él dicha resolución establece que:

- 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.
- 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.

Dentro de las **disposiciones finales** de dicha resolución se plantean los siguientes elementos:

- 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.

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

El estudio y análisis de lo expuesto anteriormente ha llevado a la autora a considerar 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 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 II: ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN. EVALUACIÓN.***

### ***2.1- Resultados del diagnóstico del estado actual del problema.***

La etapa de diagnóstico del estado actual del problema se determinó a través de la aplicación de dos instrumentos: la entrevista, (anexo 1) y la prueba pedagógica, (anexo 2).

La población determinada estuvo constituida por los 2 directores de Secundaria Básica del municipio La Sierpe, y las tres reservas de cada uno, las que se caracterizan por:

Lic. en Educación. Especialidad Profesor General Integral: 3.

Lic. En Educación. Especialidad Maestro Primario:1

Lic. En Cultura Física: 1

Lic. En Educación. Especialidad Español y Literatura:1

Entre 2 y 5 años de experiencia: 3

Entre 6 y 15 años de experiencia: 2

Más de 15 años de experiencia: 1

Sexo masculino: 4

Sexo Femenino: 2

Entre 2 y 5 años de experiencia en dirección: 3

La población tiene como potencialidades:

- Conocen la matrícula del presente curso y los posibles repitientes.
- Conocen algunas de las modificaciones de la enseñanza, es decir, la cantidad de alumnos por grupos, la relación alumno – docente.

A partir de las potencialidades se procedió al estudio de las carencias de cada uno y para el procesamiento de los instrumentos aplicados se utilizó el cálculo porcentual y el procesamiento de la información recogida a través de tablas.

El primer instrumento aplicado fue la entrevista (anexo 1), cuyos resultados se muestran a continuación:

Se realizaron un total de 8 entrevistas individuales, una a cada integrante de la población. Dicho instrumento contó con un total de 8 preguntas las que fueron realizadas a los implicados.

A continuación se describe el resultado del análisis de la entrevista.

1. Respecto a: ¿Qué elementos fundamentales se necesitan para realizar la proyección de la fuerza docente? se obtuvo que:
  - ◆ El 100 % de los entrevistados no conocen los elementos fundamentales que se necesitan para realizar la proyección de la fuerza docente.
2. Acerca de: ¿Cuál es la proyección de la matrícula por grados de su centro docente para el próximo curso? ¿Cómo procedes con estos datos en la confección de la proyección de la fuerza docente?. Se obtuvo que:
  - ◆ Un director de los entrevistados (12.5 %), tiene dominio de la proyección de la matrícula para el nuevo curso, contestando con precisión los posibles alumnos por grados y hace alusión que esta matrícula se necesita para conocer la cantidad de grupos y los profesores que se requieren para asegurar sus estudios.
  - ◆ El otro director que representa el (12.5 %) de la población, tiene dominio de la proyección de la matrícula para el nuevo curso, sin embargo no domina como proceder con estos datos para confeccionar la proyección de la fuerza docente.
  - ◆ El resto de la población (todas las reservas), que representan el 75% no tienen dominio de ninguno de estos dos aspectos.
3. Al referirse a: ¿En qué consiste el anexo 5? ¿Qué elementos se necesitan para confeccionarlo? y ¿cómo procedes para su llenado? Se obtuvo que:
  - ◆ Un director de los entrevistados que representa el (12.5 %), hace alusión que el anexo 5 es donde se representa la plantilla para el nuevo curso, sin embargo no conoce los elementos que se necesitan para su confección ni sabe como proceder para su llenado.
  - ◆ El resto de la población (87.5 %), no supo dar respuesta a ninguna de las tres preguntas.
4. Con respecto a: ¿Qué modelo permite realizar la distribución del personal con el que trabajará el próximo curso? ¿Cómo llega a ese resultado? Se obtuvo que:

◆ El 100 % de los entrevistados no supo dar respuesta a ninguna de las dos preguntas.

5. Acerca de: ¿Qué son las necesidades docentes? ¿Cuántas existen en su centro? y ¿cuáles son las vías que se utilizan para cubrir las mismas?, se obtuvo que:

◆ Los dos directores que representan el (25%) de la población plantean que las necesidades son las plazas cubiertas por personal no idóneo, además conocen con precisión cuantas existen en su centro y saben que las mismas se cubren con el Consejo de Dirección, los alumnos en formación, otro personal (diferidos) y otros docentes(bibliotecarios, profesor con sobrecarga y metodólogos) .

◆ Dos de las reservas que representan el (25 % ) de la población dan una respuesta menos acertada, es decir, plantean que las necesidades son plazas cubiertas por alumnos en formación, además no dominan con exactitud la cantidad de necesidades de sus centros, ni como cubrir las mismas.

◆ El resto de los entrevistados (50 %), no dominan ninguno de los tres aspectos.

6. Al referirse a: ¿Cuál es el personal inactivo por las diferentes causas? Se obtuvo que:

◆ Un director (12.5 %) tiene dominio del personal inactivo y las causas.

◆ Un director y una de las reservas que representan el (25 %) de la población dominan el personal inactivo, pero no conocen con exactitud las causas de la inactividad.

◆ El resto de los entrevistados ( 62.5 %) no dominan ninguno de los dos aspectos.

7. En cuanto a: ¿Cuántas posibles bajas presenta su centro para el nuevo curso? Se obtuvo que:

◆ Los dos directores (12.5 %) de la población, conocen las posibles bajas de su centro para el nuevo curso.

- ◆ El resto de la población (75 %) no dominan las posibles bajas para el nuevo curso.

8. Acerca de: ¿Qué nivel de responsabilidad le atribuye usted al director del centro en la proyección de la fuerza docente? se obtuvo que:

- ◆ Tres de los entrevistados (37.5 %) plantean que tienen responsabilidad con la proyección, sin embargo no están conscientes que ellos son los que juegan el papel rector en este sentido.

- ◆ El resto de los entrevistados (62.5) no reconocen la responsabilidad del director, planteando que la Dirección Municipal es la que juega el papel rector.

El segundo instrumento aplicado fue la prueba pedagógica (anexo2), la cual tuvo como objetivo, constatar el dominio que presentan los directores de Secundaria Básica y sus reservas respecto al control del uso racional de los recursos humanos y su incidencia en el proceso pedagógico.

La prueba contó con cinco preguntas, la primera estuvo dirigida a marcar a partir de una relación de elementos seleccionados, cuáles son necesarios en la confección de la proyección de la fuerza docente. La segunda dirigida a mencionar las nuevas resoluciones e indicaciones sobre el uso de los recursos humanos. La tercera se dirigió a marcar con una x las etapas que posee el proceso de proyección de la fuerza docente, a partir de un listado de elementos. La cuarta a establecer en orden de jerarquía la responsabilidad con la cobertura del personal docente, a partir de relacionar los responsables de la misma y la quinta dirigida a considerar la preparación para asumir la dirección del proceso de proyección de la fuerza docente de su centro argumentando con tres razones la respuesta.

Los directores y reservas fueron evaluados de Bien, Regular y Mal en cada una de las preguntas de la prueba. La clave para otorgar la categoría se presenta en la propia prueba (anexo 2)

El análisis cuantitativo de los resultados de los directores y reservas en la prueba pedagógica se presenta en la siguiente tabla:

<b>Actividades</b>	<b>B</b>	<b>%</b>	<b>R</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>%</b>
1	1	12.5			7	87.5
2					8	100
3	-	-	2	25.0	6	75.0
4	-	-	3	37.5	5	62.5
5	-	-	1	12.5	7	87.5

Tal como lo ilustran los números los resultados fueron muy bajos, pues predominan las evaluaciones de regular y mal en cada uno de los objetivos muestreados. Cualitativamente ese instrumento demuestra que:

Existen limitaciones en el conocimiento de los principales elementos, resoluciones e indicaciones que deben ser utilizados en la proyección de la fuerza docente, así como las etapas por las que transcurre el proceso. Del mismo modo pudo advertirse que los directores y reservas evaluados no aplican adecuadamente los procedimientos establecidos para este fin, ni están conscientes del nivel de responsabilidad que tienen en dicha tarea.

A modo de resumen, los instrumentos aplicados demuestran como principales regularidades la falta de dominio de los directores y sus reservas en cuanto a:

- ◆ La proyección de matrícula para el nuevo curso.
- ◆ Las principales modificaciones de la enseñanza, según las transformaciones.
- ◆ Las etapas por las que transcurre la proyección de la fuerza docente.
- ◆ Los modelos que se usan para el proceso.
- ◆ El nivel de responsabilidad que tienen para con la tarea.

A partir de estas regularidades se determina elaborar una propuesta de actividades de capacitación que contribuyan a elevar el nivel de preparación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos, fundamentalmente para la proyección de la fuerza docente.

## **2.2- Propuesta de solución.**

A partir del diagnóstico del estado real del problema se procedió al diseño y planificación de las actividades de capacitación que formaron parte de la propuesta de solución.

El estudio realizado en diversas fuentes permite determinar la existencia de diversas opiniones con respecto al concepto de actividad:

La actividad en su sentido más común se refiere a un conjunto de operaciones o tareas que ofrecen la posibilidad de obrar desde un objeto para actuar sobre un sujeto. Desde el punto de vista filosófico se considera el modo, específicamente humano, de relación con el mundo que constituye el proceso en el curso del cual el ser humano reproduce y transforma creativamente la naturaleza. En el orden psicológico existen varias teorías sobre actividad, pero la más consecuente con la posición de la autora es que constituye “un proceso en que ocurren transiciones entre los polos sujeto-objeto en función de las necesidades del primero (...), la actividad existe necesariamente a través de acciones”. (V. González y otros. Psicología para Educadores, 1995, p. 91).

Un resumen de las ideas principales que aparecen en la literatura pedagógica revisada acerca del término actividad permite reconocerla como el poder de acción y sensibilidad frente a determinadas condiciones; es decir hacer y sentir dentro del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Para Galperin (1983) la actividad está formada por componentes estructurales y funcionales. Al consultar a Leontiev (1987) este define la actividad, como el “proceso de interacción sujeto – objeto, dirigido a la satisfacción de las necesidades del sujeto, como resultado del cual se produce una transformación del objeto y del propio sujeto.” Fábregas Montero, D.L (2008:41).

La concepción de la actividad es un aspecto medular en la teoría histórico - cultural, desarrollada por Vigotsky, en la que se deja claro que es en la actividad donde se forman y desarrollan los procesos psíquicos y las cualidades de la personalidad. La actividad está conformada por dos componentes: los intencionales y los personales. Los componentes funcionales de la actividad, son la parte orientadora, la parte de ejecución y la parte de control, los que se encuentran interrelacionados íntimamente.



A criterio de la autora existen puntos de contacto entre los autores consultados, por lo que a juicio de esta, la considera como un grupo de acciones dirigidas a la transformación del sujeto, partiendo del objeto y de la satisfacción de sus necesidades.

El término capacitación ya fue abordado a profundidad en el epígrafe 1.1, donde quedó aclarado que la autora se acoge al concepto dado por Piñón (2001).

Por lo que se puede plantear que las actividades de capacitación se conciben sobre la base de los problemas detectados en el diagnóstico, se caracterizan por ser coherentes, sistémicas, con carácter demostrativo y participativo. Tienen como fin el mejoramiento del desempeño y los resultados, estimular el autodesarrollo, reforzar el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico y perfeccionar su actuación laboral en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan fundamentalmente en la cobertura docente.

Para la implementación de las actividades de capacitación en la práctica pedagógica se empleó un pre-experimento pedagógico, en su aplicación los sujetos seleccionados actúan como grupo de control y grupo experimental con medida pretest y posttest; es decir, a partir de la constatación inicial que se realiza se instrumentan las actividades y se hace una evaluación final que se confronta con los resultados iniciales. Ocurre en un ambiente natural de trabajo.

Las actividades de capacitación están fundamentadas desde el punto de vista filosófico, psicológico, pedagógico y sociológico:

**Filosófico:** Se sustenta en la Filosofía Marxista Leninista, desde posiciones dialéctico materialista, concibiendo el carácter transformador del hombre y la sociedad según el momento histórico concreto. En la propuesta este elemento está dirigido a transformar a los directores y sus reservas para la dirección uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico.

**Psicológico:** Se concibe sobre la base de la concepción histórica cultural de Vigotsky y sus seguidores, donde se tiene en cuenta al director de Secundaria Básica y las reservas como un ser social en desarrollo. Además las posibilidades y potencialidades para escalar peldaños superiores, se basa en la concepción de la zona de desarrollo actual y la zona de desarrollo próximo.

**Pedagógico:** La propuesta de capacitación tiene en cuenta las formas fundamentales de organización de este tipo de actividad en el sector educacional, los principios, métodos, procedimientos, así como las características y condiciones de las personas a quienes va dirigido para la búsqueda de la transformación esperada.

**Sociológico:** Se tiene en cuenta el carácter socializador de la enseñanza a través de las actividades diseñadas, se posibilita la reflexión, el análisis y el intercambio para llegar a conclusiones sobre los temas de importancia a tratar.

### ***Presentación de las actividades de capacitación***

#### ***Actividad 1***

##### ***Reunión de orientación e información a los directores***

**Título:** Presentación de las actividades de capacitación

**Objetivo:** Motivar a los directores y reservas para su participación activa en las actividades de capacitación propiciando un clima favorable de implicación.

**Participantes:** Directores y reservas

**Imparte:** Autora de la tesis

**Tiempo de duración:** 2 h

#### ***Desarrollo***

Se comienza la actividad realizando una introducción del tema donde se desarrollan las siguientes ideas:

- Entre los objetivos priorizados del 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...."
- 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...”

- A partir del 2002, por determinación del MINED y aprobación de la máxima dirección del país el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación en todas sus estructuras de dirección pasó 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 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 que debe ser tenida en cuenta para la realización de los estudios de Organización del Trabajo y para el cálculo de las plantillas en el sector educacional.

A partir de las ideas anteriores se implica a los participantes en la importancia del tema que nos ocupa y se presenta entonces una pancarta con los temas que se desarrollarán como parte de la preparación que se llevará a cabo.

Se les informa que las actividades se desarrollarán el último jueves de cada mes, en un tiempo de dos horas. Serán dirigidas por la autora de la tesis.

Presentación de las actividades (pancarta)

Se abordará además la frecuencia, la metodología a seguir, la evaluación y se reflexiona con los directores sobre el uso y control de los recursos humanos en el centro docente.

### **Conclusiones**

Se realiza una valoración de las intervenciones y las relaciones empáticas que debemos mantener para el desarrollo de las actividades que se proponen.

### **Actividad 2**

#### **Taller**

**Título:** Reflexiones acerca de la proyección de las plantillas de los centros docentes de Secundaria Básica.

**Objetivo:** Reflexionar acerca de la proyección de las plantillas de los centros docentes de Secundaria Básica

**Participantes:** Directores y reservas

**Imparte:** Autora de la tesis

**Tiempo de duración:** 2 h

### **Desarrollo**

Se comienza la actividad realizando una introducción del tema donde se desarrollan las siguientes ideas:

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.

### **EDUCACIÓN SECUNDARIA BÁSICA.**

Para aplicar las normativas de trabajo, es imprescindible confeccionar el Anexo 5, en él se relacionan los Profesores Generales Integrales, así como Profesor de Inglés, Educación Física, Computación. Este último según modelo se conciben 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 el 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.

Para dar cumplimiento a las prioridades para cada curso escolar, es necesario que en cada lugar, 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, 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, microuniversidad, investigaciones.

***Se somete al debate la información ofrecida.***

Se invita a los participantes a reflexionar en tono a:

- ¿Qué importancia tiene la selección y determinación del personal docente que realmente necesita el centro?
- ¿Cuál es la efectividad de un claustro idóneo en el centro docente?
- Significación de para el centro de la cobertura completa

***En el segundo momento del taller se invita a los participantes a reflexionar acerca de las funciones de cada docente que conforma la plantilla.***

***Se presentan las siguientes ideas:***

***EL DIRECTOR.***

Es un Profesor General Integral que es el máximo responsable de concretar la política educacional de la escuela como microuniversidad. Devendrá líder para el trabajo educativo de toda la comunidad escolar.

***EL SUBDIRECTOR DOCENTE.*** (Cuando la matrícula del centro lo requiera).

Es un Profesor General Integral que dirige el trabajo científico – metodológico de la escuela. Es asesor del director.

***EL SECRETARIO DOCENTE.***

Es un profesor General Integral, miembro del Consejo de dirección de la escuela, que se encarga de la organización, control y custodia del procesamiento estadístico de la información y de toda la documentación del centro escolar relacionada con el proceso docente educativo.

***JEFE DE GRADO.***

Es un Profesor General Integral, miembro del Consejo de Dirección que planifica, organiza, ejecuta y controla el sistema de actividades y relaciones de un grado, y en particular, el proceso docente – educativo. Se subordina directamente al director de la escuela, participa en los consejos técnicos, e interactúa con la secretaría y las subdirecciones para el trabajo propio del grado. Bajo su dirección se encuentran todos los Profesores Generales Integrales, los de Educación Física e Inglés, y los instructores de arte, que atienden al grado y constituyen el Consejo de grado.

***SUBDIRECTOR DE INTERNADO.***

En los centros internos, organiza, planifica, desarrolla y controla bajo la conducción del director, el trabajo educativo de la escuela, y lo dirige metodológicamente. Conduce el proceso de elaboración, aprobación y evaluación sistemática del reglamento escolar, en coordinación con la Organización de pioneros. Planifica, ordena y controla el trabajo de los profesores de apoyo a la vida interna del centro.

***SUBDIRECTOR DE TRABAJO – PRODUCTIVO.***

En los centros que lo requieren, orienta metodológicamente la aplicación del principio de vinculación del estudio con el trabajo. Organiza, planifica, desarrolla y

controla bajo la conducción del director, el sistema de actividades laborales de la escuela y sus resultados productivos.

#### ***SUBDIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN.***

Es miembro del Consejo de Dirección del centro, y el encargado de dirigir todo el sistema económico de la escuela.

#### ***EL PROFESOR GENERAL INTEGRAL.***

Tiene a su cargo la dirección del proceso pedagógico y responde por la formación integral de un grupo de 15 alumnos, a los que acompañará en su tránsito por los tres grados que conforman el nivel correspondiente a la Secundaria Básica. Los requisitos para el desempeño de los Profesores Generales Integrales son:

1. Lograr un profundo conocimiento de las individualidades de sus alumnos, de sus necesidades, conflictos, intereses, y ansiedades; o sea, tener un diagnóstico integral y fino de cada uno de ellos, a partir del estudio del expediente acumulativo del escolar, de los resultados de la entrega pedagógica, y del empleo de los instrumentos aplicados para esos efectos.
2. Responsabilizarse con el desarrollo de las principales acciones educativas de su grupo de alumnos, en coordinación con los profesores de Inglés, Educación Física, el médico escolar, los instructores de arte y los padres.
3. Elaborar las estrategias educativas individuales y grupales, a partir del diagnóstico de sus quince alumnos, implementarlas, seguirlas y evaluarlas sistemáticamente.
4. Emplear las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
5. Dirigir y desarrollar el proceso de enseñanza- aprendizaje de todas las asignaturas (excepto Inglés y educación física ) con un enfoque enriquecedor e interdisciplinario
6. Planificar , organizar y controlar las tareas de trabajo independiente de sus quince alumnos, según las asignaturas del grado
7. Mantener encuentros frecuentes con los padres de sus alumnos : visitas a los hogares y centros de trabajo, reuniones de padres y actividades culturales ,

deportivas , recreativas y docentes en las que ellos tengan participación, como parte de la extensión de la labor educativa de la familia

8. Dirigir las reuniones de padres
9. Realizar reuniones con los demás profesores del destacamento, para coordinar sus acciones y analizar integralmente a los alumnos
10. Participar en las reuniones con el guía base y del consejo de grado.
11. Organizar el trabajo de orientación profesional y garantizar la continuidad de estudio de sus alumnos.
12. Dirigir la preparación y el trabajo de los monitores.
13. Coordinar con las instituciones de la localidad donde viven los alumnos para establecer las relaciones de trabajo en la que participen los pioneros.
14. Analizar con el colectivo de pioneros, las proyecciones, formas de trabajo y control de las actividades del destacamento.

#### ***PROFESOR DE EDUCACIÓN FÍSICA.***

Este profesor deberá dirigir la preparación física de sus quince alumnos, incluido el aprendizaje de los deportes de mayor interés para ellos. Sus exigencias son:

1. Participar, junto al Profesor General Integral, en la elaboración de las estrategias educativas individuales y grupales, a partir del diagnóstico de sus quince alumnos, su implementación, seguimiento y evaluación sistemática.
2. Diseñar junto al Profesor General Integral el sistema de actividades derivadas de la estrategia educativa, en correspondencia con los intereses y necesidades de los alumnos.
3. Prestar especial atención al desarrollo físico de cada uno de ellos, así como aquellos aspectos referidos a la formación del carácter y la voluntad.
4. Brindar al Profesor General Integral la información necesaria sobre los logros y dificultades que estos presenten, así como sobre aquellos aspectos específicos de la asignatura que deben ser atendidos desde las restantes materias del grado.
5. Apoyar al Profesor general Integral en la organización y realización de las actividades programadas para los alumnos de su grupo.



6. Organizar y desarrollar las actividades de deporte y la Educación Física en el grado.
7. Participar en el Consejo de Grado, del que es miembro.

### ***PROFESOR DE INGLÉS.***

Tiene la responsabilidad de dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje del idioma Inglés. Sus responsabilidades son:

1. Participar, junto al Profesor General Integral, en la elaboración de las estrategias educativas individuales y grupales, a partir del diagnóstico de sus quince alumnos, su implementación, seguimiento y evaluación sistemática.
2. Diseñar junto al Profesor General Integral el sistema de actividades derivadas de la estrategia educativa, en correspondencia con los intereses y necesidades de los alumnos.
3. Mantener estrechos vínculos con el Profesor General Integral en los aspectos referidos al desarrollo de la lengua materna, la comunicación y el comportamiento de sus alumnos.
4. Apoyar al Profesor general Integral en la organización y realización de las actividades programadas para los alumnos de su grupo.
5. Cumplir con las responsabilidades propias de su función como profesor.
6. Participar como miembro del Consejo de Grado en el que trabaja.

El ponente hará referencia, a continuación de los 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.

También se emitieron las Indicaciones Generales para la proyección de las plantillas en los centros docentes, en la Resolución Ministerial 29/06. La citada resolución refiere entre sus principales aspectos los siguientes:

- 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.
- 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.
- 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.

Se invita a los participantes a debatir alrededor de las siguientes ideas:

- ¿Cuál es la figura de mayor importancia en el centro, a juicio de ustedes?
- ¿Qué roles le corresponde a cada docente?
- ¿Cuál es el docente que a juicio suyo, debe tener mejor idoneidad?
- ¿Qué implicación tiene la cobertura completa en el proceso docente?

### **Conclusiones**

Se pide a los participantes una palabra o sentimiento en relación al tema. El grupo cierra con esta reflexión final, el coordinador debe registrarla para trabajar en los próximos talleres.

### **Actividad 3**

#### **Taller**

**Título:** La distribución del personal de los centros docentes de Secundaria Básica.

**Objetivo:** Reflexionar acerca de la distribución del personal de los centros docentes de Secundaria Básica.

**Participantes:** Directores y reservas

**Imparte:** Autora de la tesis

**Tiempo de duración:** 2 h

#### **Desarrollo**

Se presenta a los docentes el modelo 8. Se le pide que en una ronda, expliquen cómo proceden con él, para la distribución del personal de su centro docente.

Se escribe en la pizarra las ideas fundamentales.

Se debaten los elementos más significativos, que constituyen aspectos invalidantes para la funcionalidad de la distribución del personal.

Se deberá centrar la atención en los siguientes elementos:

- Conocer el cierre de marzo, Según los modelos 2 y 2A.
- Conocer las altas para el nuevo curso (Recién graduados y traslados de otros municipios, centros, enseñanza).
- Perdidas que van a tener (éxodo o traslados).
- Determinación de la cantidad real de docentes para el nuevo curso, a partir de la información anterior.

A partir de la información obtenida y el modelo 5 se obtienen las necesidades para el nuevo curso.

Se invita a los participantes a reflexionar acerca del término necesidades.

A continuación se invita a los participantes a realizar la distribución del personal de un centro docente, a partir de la siguiente situación:

Al cierre del mes de marzo la ESBU tenía una plantilla cubierta de 32 trabajadores docentes. Se conoce que para el nuevo curso se incorporará al centro un recién graduado y dos traslados de otro municipio. Sin embargo tres Profesores Generales Integrales serán baja.

- a) ¿Cuántos docentes tendrá real el centro en septiembre?
- b) ¿Cuántos docentes necesita el centro para el próximo curso, si la matrícula es de 382 estudiantes?
- c) ¿Cuáles son las necesidades que presenta este centro para el próximo curso?

Se debaten los resultados que los directores presentan. Se demuestra cómo llegaron a la solución de la situación.

### **Conclusiones**

Se pide a los participantes que expresen una idea que recoja la importancia que le atribuyen al tema. El grupo cierra con esta reflexión final, el coordinador debe registrarla para trabajar en los próximos talleres.

### **Actividad 4**

#### **Taller**

**Título:** Elaboración del resumen de las necesidades (modelo 9) del centro docente de Secundaria Básica.

**Objetivo:** Reflexionar acerca cómo elaborar el resumen de las necesidades de los centros docentes de Secundaria Básica.

**Participantes:** Directores y reservas

**Imparte:** Autora de la tesis

**Tiempo de duración:** 2 h

#### **Desarrollo**

Se comienza el taller con una lluvia de ideas en torno al término necesidades.

Se escriben en la pizarra las principales ideas.

Se asume un criterio de necesidades

Se invita a los participantes a reflexionar acerca de la determinación de las necesidades del centro docente y su incidencia en el proceso docente.

Se presentan las alternativas con que se pueden cubrir las necesidades de un centro docente de Secundaria Básica para llevar a vía de hecho el proceso docente educativo.

- Determinación del Total de grupos
- Dirigentes Docentes
- Docentes que se necesitan
- Docentes que se tienen
- Bajas solicitadas
- Recién graduados
- Docentes Activos (Profesores y PGI)
- TOTAL DE NECESIDADES
- FORMA DE CUBRIR:
  - ◆ Alumnos en Formación
  - ◆ Consejo de Dirección
  - ◆ Otros docentes
  - ◆ Otro Personal
- Déficit sin Cubrir
- Grupos sin Cubrir
- Matricula afectada

Se presenta una situación para propiciar el análisis y el debate:

En la ESBEC Néstor Leonelo Carbonell existe una plantilla aprobada de 42 trabajadores docentes, cubiertas con personal activo 25.

a) ¿Cuántas necesidades existen en el centro?

b) ¿Cómo se cubren las necesidades?

Se invita entonces a los directores y reservas participantes a llenar el modelo 9.

Se debaten los resultados que los directores presentan. Se demuestra cómo llenar el modelo 9.

### **Conclusiones**

Se pide a los participantes que expresen lo positivo, negativo e interesante que les resultó el tema. Se socializan las ideas positivas. El coordinador debe registrarla para trabajar en los próximos talleres.

### **Actividad 5**

#### **Taller**

**Título:** Elaboración de la distribución del personal inactivo y el resumen de las bajas del centro docente de Secundaria Básica.

**Objetivo:** Reflexionar acerca cómo elaborar la distribución del personal inactivo y el resumen de las bajas del centro docente de Secundaria Básica.

**Participantes:** Directores y reservas

**Imparte:** Autora de la tesis

**Tiempo de duración:** 2 h

#### **Desarrollo**

Se pide a los participantes que expresen qué significa para ellos inactividad. Se escucha la opinión de cada uno.

Se lee la definición que ofrece el diccionario Aristos y el Larousse.

Se invita entonces a reflexionar acerca de las diferentes causas de la inactividad:

- ♦ Certificado Médico
  - ♦ Resolución /11
  - ♦ Licencia de Maternidad
  - ♦ Invalidez Parcial
  - ♦ Otras Funciones
  - ♦ Licencia sin sueldo
- a) ¿Cuántos trabajadores docentes inactivos existen en su centro docente?
  - b) ¿Cuáles son las causales que más inciden en la inactividad de su centro docente?
  - c) ¿Cómo influye la inactividad en el proceso docente?

En el segundo momento del taller se hará referencia a cómo se obtienen las bajas en el centro docente.

Se presentan las principales causas de la baja:

Éxodo

Traslado (a otras provincias o municipios)

Se invita a los participantes a reflexionar acerca de las causas de las bajas de su centro docente en los últimos tres años.

Se trabaja con la relación nominal por centros docentes.

Se le pide que realicen el análisis sobre la base de:

Total de bajas

Causas

% que representan las bajas por causas de éxodo.

Se les pide entonces que reflexionen acerca de las consecuencias que traen para el proceso docente las bajas por éxodo.

¿Qué acciones deben desarrollarse en el centro para atenuar las bajas por éxodo?

Se propicia el debate y se generalizan las mejores experiencias.

### **Conclusiones**

Se realiza una valoración de la importancia del tema abordado y se generalizan las mejores experiencias.

### **Actividad 6**

#### **Taller de generalización**

**Título:** Proyección de la fuerza de trabajo del centro docente de Secundaria Básica.

**Objetivo:** Realizar la proyección de la fuerza de trabajo del centro docente de Secundaria Básica.

**Participantes:** Directores y reservas

**Imparte:** Autora de la tesis

**Tiempo de duración:** 2 h

#### **Desarrollo**

Se le explica a los participantes que van a proyectar la fuerza docente de su centro docente para el curso escolar 2009- 2010.

Se les entregan los modelos 8, 9, 10 y 11 y anexo 5.

Se realiza un análisis general de cada uno de los modelos.

Se recuerda que deben proyectar a partir de la matrícula real del centro.

Se les da un tiempo de 40 minutos y se les pide que se preparen para defender lo que realizaron.

Se habilita una comisión para que realice la oponencia a la información que presentará cada centro docente, conformada por un compañero de estadística, uno de cuadros, uno de la enseñanza y la autora de la tesis.

Se le pide a cada uno de los grupos que expongan los modelos en el orden en que fueron presentados.

Al finalizar la exposición se aclaran las dudas existentes, se explica nuevamente el proceder y se distinguen las mejores experiencias.

### **Conclusiones**

Se le entrega una hoja de papel a cada uno de los participantes y se les pide que reflejen:

- La participación en estas actividades me resultó \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Porque \_\_\_\_\_
- Ahora me encuentro \_\_\_\_\_
- Aún no he logrado \_\_\_\_\_
- Sugiero \_\_\_\_\_

Se recogerán las hojas de papel con el criterio de los participantes.

Se doblan y se entregan nuevamente para que cada uno lea el de otro compañero.

## **2.3- Pre- experimento pedagógico. Descripción y evaluación.**

### **2.3.1- Resultados del pretest**

Las actividades de capacitación elaboradas para encaminar la solución al problema científico declarado en virtud de cumplir el objetivo propuesto en la presente investigación, fueron sometidas a condiciones experimentales en los 8 integrantes de la población (2 directores y 6 reservas) durante los meses de septiembre a febrero del curso escolar 2008-2009 en las sesiones de capacitación de los cuadros del sistema de trabajo de la Dirección Municipal de Educación.

Se utilizó en función de las actividades de capacitación, para transformar la realidad del objeto de estudio, permitiendo comprobar los resultados iniciales y



finales con la muestra seleccionada, en este sentido se determinaron las fases siguientes:

- Fase de diagnóstico: Permitió ahondar sobre el tema a partir de la aplicación de diferentes instrumentos a los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, con el objetivo de comprobar las carencias que presentan para controlar el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico.
- Fase formativa: Se aplicó la propuesta de las actividades de capacitación con el objetivo de que los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe adquirieran la preparación necesaria para el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico
- Fase de control: Permitió constatar la efectividad del trabajo, para lo cual se aplicaron instrumentos a los directores de Secundaria Básica y sus reservas del municipio La Sierpe, para comprobar el nivel de preparación que adquieren para el uso racional de los recursos humanos con enfoque pedagógico, después de la introducción de la variable independiente.

El recorrido por estas tres fases permitió comprobar la efectividad de la propuesta en virtud de cumplir el objetivo de la presente investigación.

En la etapa inicial de la investigación, en cumplimiento de la segunda tarea científica, se realizó el diagnóstico del estado actual del problema. Por razones de premura, en virtud de realizar la preparación pertinente a los directores y sus reservas para la proyección de la fuerza docente, la cuál se tiene que entregar en marzo de cada curso escolar, la autora determinó utilizar los resultados del diagnóstico, como resultado también de la etapa del pretest.

### ***2.3.2- Resultados del postest.***

Los instrumentos correspondientes al postest se aplicaron 6 meses después y los mismos se describen a continuación.

Para ese fin fue aplicada otra prueba pedagógica (anexo 3), con el objetivo de constatar el dominio que presentan los directores de Secundaria Básica y sus reservas respecto al control del uso racional de los recursos humanos y su incidencia en el proceso pedagógico, después de aplicada la propuesta.

La prueba se les realizó a los 8 integrantes de la población seleccionada.

Los resultados cuantitativos se ofrecen en la siguiente tabla:

Objetivos.	B	%	R	%	M	%
1	5	62.5	3	37.5		
2	4	50.0	4	50.0		
3	6	75.0	2	25.0		
4	4	50.0	4	50.0		
5	8	100				
6	5	62.5	3	37.5		
7	8	100				

Tal como lo ilustran los números se aprecian resultados mucho más favorables en la etapa del postest, pues predominan las evaluaciones de bien y regular, en cada uno de los objetivos muestreados.

Cualitativamente este instrumento demuestra que:

- ◆ Dos directores y tres reservas que representan el (62.5 %) de la población saben justificar al menos con tres razones la preparación que poseen en la proyección de la fuerza docente, solo tres (25.0 %) no llegan a los resultados esperados al justificar solamente a dos razones.
- ◆ Dos directores y dos reservas que representan el (50.0 %) saben referirse a las 4 etapas por las que transcurre el proceso, las cuatro reservas restantes (50.0 %) solo se refieren correctamente a tres de las etapas.
- ◆ Dos directores y cuatro reservas que representan el (62.5 %) saben enfatizar en la etapa más importante al referirse a la confección del anexo 5, solo dos reservas (25.0 %) no reconocen ese elemento como la etapa más importante.
- ◆ Dos directores y dos reservas que representan el (50.0 %) conocen las principales resoluciones e indicaciones sobre el uso de los recursos humanos, al referirse a las indicaciones para la proyección y a la conjunta no.1, el (50.0 %) restante hace alusión solo a uno de estos dos aspectos.

- ◆ Los 8 integrantes de la población (100 %) saben las principales alternativas que se utilizan para cubrir la cobertura del personal docente, al referirse en sus respuesta a los integrantes del Consejo de Dirección, a los alumnos en formación, otro personal (diferidos) y otros docentes(bibliotecarios, profesor con sobrecarga y metodólogos) .
- ◆ Dos directores y tres reservas que representan el (62.5 %) de la población saben los principales elementos que se necesitan para confeccionar la proyección de la fuerza docente, al referirse a los seis elementos necesarios (Modelo “Proyección de Matrícula”, Modificaciones de la enseñanza según las transformaciones, Distribución del personal, Resumen de las necesidades, Distribución del personal inactivo y causas y Resumen de las baja). Las tres reservas restantes (37.5 %) solo hacen referencia a cuatro o cinco elementos.
- ◆ El 100 % de la población reconocen el papel que juegan en la proyección de la fuerza docente, al referirse que el director es el que mayor responsabilidad tiene en este sentido.

Los resultados obtenidos en los instrumentos anteriores permitieron ubicar a los docentes en los niveles alto, medio y bajo, tal como se refiere en la matriz de valoración (anexo 4).

Se procedió de la siguiente forma:

- 1- Se otorgó el valor a las categorías:

**Bien:** 3 puntos

**Regular:** 2 puntos

**Mal:** 1 punto

- 2- Se le otorgó a los docentes los puntos obtenidos en cada indicador sumando el total de puntos obtenidos en los instrumentos aplicados. (anexo 5)

- 3- Se ubica a los docentes en los niveles según la puntuación que obtienen en cada etapa:

**Etapas pretest.**

**Alto:** entre 5 y 6 puntos

**Medio:** entre 4 y 4.9 puntos

**Bajo:** menos de 4 puntos

**Etapa postest.**

**Alto:** entre 2.6 y 3 puntos

**Medio:** entre 2 y 2.5 puntos

**Bajo:** menos de 2 puntos

4- Se ubicaron los resultados en la siguiente tabla:

Dimensiones	Indicadores	Sub Indicadores	PRETEST						POSTEST					
			ALTO		MEDIO		BAJO		ALTO		MEDIO		BAJO	
			T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
Cognitiva	1	1.1			1	12.5	7	87.5	4	50.0	4	50.0		
		1.2			1	12.5	7	87.5	5	62.5	1	12.5	2	25.0
		1.3					8	100	5	62.5	3	37.5		
		1.4			2	25.0	6	75.0	4	50.0	4	50.0		
		1.5			1	12.5	7	87.5	4	50.0	4	50.0		
		1.6			2	25.0	6	75.0	4	50.0	4	50.0		
procedimental	2	2.1			1	12.5	7	87.5	5	62.5	1	12.5	2	25.0
		2.2			1	12.5	7	87.5	5	62.5	1	12.5	2	25.0
		2.3			1	12.5	7	87.5	5	62.5	3	37.5		
		2.4	2	25.0			6	75.0	4	50.0	4	50.0		
		2.5	1	12.5	1	12.5	6	75.0	4	50.0	4	50.0		
		2.6	2	25.0			6	75.0	4	50.0	4	50.0		
Afectiva	3	3.1			3	37.5	5	62.5	8	100				

El análisis cualitativo del comportamiento de los indicadores muestreados después de la introducción de la variable independiente se presenta a continuación:

**Resultados del indicador:** Nivel de conocimiento alcanzado sobre las indicaciones generales para la proyección de la fuerza de trabajo.

Este indicador se dividió en sub-indicadores, cuyos resultados se muestran a continuación:

Respecto al **primer sub-indicador** relacionado con reconocer la proyección de la matrícula de alumnos para el nuevo curso, en la etapa del pretest no se ubica ningún director ni reserva en el nivel alto; en el nivel medio se ubica solo 1 director (12.5 %) y los 7 restantes integrantes de la población (87.5 %) se ubican en el nivel bajo, al no conocer la proyección de matrícula para el nuevo curso escolar. Mientras que en la etapa de postest este resultado mejora, al ubicarse ya en el nivel alto 2 directores y 2 reservas (50.0%), ya que conocen la proyección de la matrícula para el nuevo curso, por grado y se ubican en el nivel medio las 4 reservas restantes (50.0 %), al conocer la proyección de la matrícula para el nuevo curso escolar solamente de manera general.

Para el **segundo sub-indicador** referido a: si reconocen cómo confeccionar el anexo 5 y las modificaciones de la enseñanza según las transformaciones, en la etapa del pretest no se ubica en el nivel alto ningún director ni reserva, en el nivel medio se ubica 1 director (12.5 %) y el otro director y las 6 reservas restantes (87.5 %) fueron ubicados en el nivel bajo. Mientras que en el postest los resultados son contrarios al revertirse la situación favorablemente y poder ubicar ya en el nivel alto a 2 directores y 3 reservas (62.5%), pues estos conocen el 100 % de las normativas para confeccionar el anexo 5, según las modificaciones. Se ubican en el nivel medio en esta etapa 1 reserva (12.5%), la que solo conoce del 95 al 99 % de las normativas para confeccionar el anexo 5, según las modificaciones y las dos reservas restantes (25.0 %) se ubican en el nivel bajo al conocer menos del 95% de las normativas para confeccionar el anexo 5, según las modificaciones.

El **tercer sub-indicador** referido a reconocer cómo confeccionar la **distribución del personal** (modelo 8) se obtuvo que en la etapa del pretest no alcanza el nivel alto ni el medio ningún director o reserva, todos los integrantes de la población (100 %) se ubican en el nivel bajo, al reconocer menos de 4 aspectos de los que recoge el modelo. En la etapa de postest puede apreciarse que ya los 2 directores y 3 de las reservas, (62.5%) alcanzan el nivel alto, pues reconocen los 6 aspectos

que recoge el modelo. Aún se ubican en el nivel medio 3 reservas (37.5 %) que evolucionaron satisfactoriamente, pero no lograron el nivel óptimo al reconocer solo de 4 a 5 aspectos de los que recoge el modelo.

Respecto al **cuarto sub-indicador** que se refiere a reconocer cómo confeccionar el **resumen de las necesidades** (modelo 9), en la etapa del pretest no se ubica en el nivel alto ningún director o reserva, en el nivel medio los 2 directores (25.0 %), y en el nivel bajo se ubican las 6 reservas (75.0 %), al reconocer menos de 2 aspectos de los que recoge el modelo. Después de introducir la variable independiente el resultado del postest indica que se ubican en el nivel alto en este sub-indicador, 2 directores y 2 reserva para un total de 4 (50.0%), pues reconocen los 3 aspectos que recoge el modelo, las restantes 4 reservas (50.0 %) ascienden al nivel medio ya que solo logran reconocer 2 de los aspectos que recoge el modelo.

El **quinto sub-indicador** referido a si reconocen cómo confeccionar la **distribución del personal inactivo y causas** (modelo 10) se obtuvo que en la etapa del pretest no se ubica ningún integrante de la población en el nivel alto, se ubica 1 director (12.5 %) en el nivel medio y los 7 integrantes restantes (87.5 %) se ubican en el nivel bajo, al reconocer menos de 4 causas de inactividad. La etapa de postest demuestra sin embargo la evolución favorable de la totalidad de los implicados al escalar al nivel alto los 2 directores y 2 de las reservas, para un total de 4 (50.0%), al lograr reconocer las 5 causas de inactividad. Quedan en este sub-indicador solo 4 reservas (50.0%) en el nivel medio, de los que puede decirse que lograron reconocer 4 causas de inactividad.

Respecto al **sexto sub-indicador** que se refiere a reconocer cómo confeccionar el **resumen de las bajas** (modelo 11), en la etapa del pretest no se ubica en el nivel alto ningún director o reserva, en el nivel medio los 2 directores (25.0 %), y en el nivel bajo se ubican las 6 reservas (75.0 %), al no reconocer ningún aspecto del modelo. Después de aplicadas las actividades el resultado del postest indica que se ubican en el nivel alto en este sub-indicador, 2 directores y 2 reservas para un total de 4 (50.0%), pues reconocen los 2 aspectos con los que cuenta el modelo,

las restantes 4 reservas (50.0 %) ascienden al nivel medio ya que solo logran reconocer 1 aspecto de los que recoge el modelo.

**Resultados del indicador 2:** Aplica adecuadamente los procedimientos establecidos para la proyección de la fuerza de trabajo.

Respecto al **primer sub-indicador** relacionado con realizar la distribución precisa de la cantidad de horas clases por asignaturas según las modificaciones de la enseñanza, en la etapa del pretest no hay directores ni reservas ubicados en el nivel alto, solo 1 director se ubica en el nivel medio y los 7 integrantes de la población restantes se ubican en el nivel bajo. Después de aplicadas las actividades los resultados mejoran, ya que ascienden al nivel alto en la etapa del postest 2 directores y 3 reservas, para un total de 5 (62.5 %), pues estos realizan la distribución correcta de las horas clases para las asignaturas de Inglés y Educación Física. Al nivel medio asciende 1 reserva, al realizar la distribución correcta de las horas clases para una de estas dos asignaturas y las otras 2 reservas (25.0 %) se mantienen en el nivel bajo al no realiza la distribución correcta de las horas clases para ninguna de estas dos asignaturas.

Para el **segundo sub-indicador** referido a si realiza la distribución de las diferentes plazas según la matrícula proyectada, en la etapa del pretest no se ubica ningún director o reserva en el nivel alto, 1 director se ubica en el nivel medio y el otro director y las 6 reservas (87.5 %) se ubican en el nivel bajo. Ya en la etapa del postest se aprecia una evolución favorable de la totalidad de la población, al ubicarse en el nivel alto los 2 directores y 3 reservas, para un total de 5 (62.5%), estos realizan la distribución logrando total correspondencia entre la proyección de matrícula y las plazas según las modificaciones. Aún queda en el nivel medio 1 reserva (12.5 %), al realizar la distribución teniendo en cuenta la correspondencia entre la proyección de la matrícula y una sola de las plazas según las modificaciones. En el nivel bajo se mantienen 2 de las reservas (25.0 %), al no realizar la distribución teniendo en cuenta la correspondencia entre la proyección de matrícula y las plazas según las modificaciones.

El **tercer sub-indicador** referido a realizar la distribución del personal con que va a trabajar el próximo curso, manifiesta que en la etapa del pretest no alcanza el

nivel alto ningún director o reserva, en el nivel medio se ubica 1 director (12.5 %) y todos los restantes integrantes de la población (87.5%) se ubican en el nivel bajo, al realizar la distribución teniendo en cuenta menos de 4 aspectos del modelo 8. En la etapa del posttest puede apreciarse que ya los 2 directores y 3 de las reservas, (62.5%) alcanzan el nivel alto, pues realizan la distribución teniendo en cuenta los 6 aspectos del modelo 8. Aún se ubican en el nivel medio 3 reservas (37.5 %) que evolucionaron satisfactoriamente, pero no lograron el nivel óptimo al realizar la distribución teniendo en cuenta de 4 a 5 aspectos del modelo 8.

Respecto al **cuarto sub-indicador** que se refiere a realizar el resumen hasta llegar a las necesidades., en la etapa del pretest se ubican en el nivel alto los 2 directores (25.0%), en el nivel medio no se ubica ninguna reserva, pues la totalidad de ellas que representa el (75.0%) de la población se ubica en el nivel bajo, al realizar el resumen teniendo en cuenta menos de 2 aspectos del modelo 9. Después de introducir la variable independiente el resultado del posttest indica que se ubican en el nivel alto en este sub-indicador, 2 directores y 2 reserva para un total de 4 (50.0%), pues realizan el resumen teniendo en cuenta los 3 aspectos del modelo 9. Las restantes 4 reservas (50.0 %) ascienden al nivel medio ya que realizan el resumen teniendo en cuenta 2 de los aspectos del modelo 9.

El **quinto sub-indicador** referido a realizar la distribución del personal inactivo por las diferentes causas, se obtuvo que en la etapa del pretest se ubica 1 director (12.5 %) en el nivel alto, 1 director (12.5 %) en el nivel medio y las 6 reservas (75.0 %) se ubican en el nivel bajo, al realizar la distribución teniendo en cuenta menos de 4 causas de inactividad. La etapa del posttest demuestra sin embargo la evolución favorable de la totalidad de los implicados al escalar al nivel alto los 2 directores y 2 de las reservas, para un total de 4 (50.0%), al lograr realizar la distribución teniendo en cuenta las 5 causas de inactividad. Quedan en este sub-indicador solo 4 reservas (50.0%) en el nivel medio, al realizar la distribución teniendo en cuenta 4 de las causas de inactividad.

Respecto al **sexto sub-indicador** que se refiere a realizar el resumen de las bajas solicitadas, en la etapa del pretest se ubican en el nivel alto los 2 directores (25.0 %), en el nivel medio no se ubica ninguna reserva, pues todas (75.0 %) se



ubican en el nivel bajo, al no realizar el resumen de las bajas solicitadas. Después de aplicadas las actividades el resultado del postest indica que se ubican en el nivel alto en este sub-indicador, 2 directores y 2 reservas para un total de 4 (50.0%), pues realizan el resumen teniendo en cuenta los dos aspectos con los que cuenta el modelo 11, las restantes 4 reservas (50.0 %) ascienden al nivel medio ya que realizan el resumen teniendo en cuenta un aspecto con los que cuenta el modelo 11.

**Resultados del indicador 3:** Nivel de implicación consciente que poseen en la realización correcta de la proyección de la fuerza docente.

Al realizar el análisis del sub-indicador 1 se aprecia que en la etapa del pretest no se ubica ningún director ni reserva en el nivel alto, 2 directores y una reserva que representan el (37.5 %) de la población en el nivel medio, al reconocer y manifestar que el director está implicado, pero no verlo como el principal factor en la proyección de la fuerza docente y las 5 reservas restantes en el nivel bajo, al no reconocer ni manifestar que el director es el que juega el papel fundamental en la proyección de la fuerza docente. En la etapa del postest estos resultados llegan a los niveles esperados al ubicarse los 8 integrantes de la muestra (100 %) en el nivel alto, al reconocer y manifestar que el director es el que juega el papel fundamental en la proyección de la fuerza docente.

Tal como lo revelan los resultados comparativos descritos, se aprecian avances significativos en los directores y reservas sometidos a la experimentación, respecto al comportamiento de los indicadores muestreados, a partir de la aplicación de la propuesta de solución, lo que evidencia su eficiencia para cumplir el objetivo propuesto en el presente trabajo, en virtud de resolver el problema científico declarado.

## **CONCLUSIONES**

1. Los principales fundamentos teóricos consultados permitieron precisar que la capacitación es un proceso consciente y permanente que tiene como fin el mejoramiento del desempeño y la solución de los problemas presentes en el objeto de la actividad del director y las reservas, entre los que yacen como más significativos el uso racional de los recursos humanos; con énfasis en la proyección de la fuerza docente, elemento que debe centrarse en la escuela Secundaria Básica en buscar la correspondencia entre la proyección de matrícula y las plazas según las modificaciones, además de realizar la distribución correcta de las horas clases para las asignaturas de Inglés y Educación Física.
2. Como resultado del proceso de investigación llevado a cabo, se pudo comprobar las potencialidades con las que cuentan los directores y reservas de la enseñanza Secundaria Básica del municipio La Sierpe, las cuales se centran fundamentalmente en que conocen la matrícula del presente curso y los posibles repitientes y conocen algunas de las modificaciones de la enseñanza, es decir, la cantidad de alumnos por grupos y la relación alumno – docente. Este proceso también arrojó las carencias de las que adolecen los mismos, las que se manifiestan en que no conocen la proyección de matrícula para el nuevo curso, las principales modificaciones de la enseñanza, según las transformaciones, las etapas por las que transcurre la proyección de la fuerza docente, los modelos que se usan para el proceso y el nivel de responsabilidad que tienen para con la tarea.
3. El presente trabajo ofrece actividades que contribuyen a la capacitación de los directores de Secundaria Básica y sus reservas para el uso racional de los recursos humanos. Las mismas se diseñaron sobre la base de los problemas detectados en el diagnóstico, se caracterizan por ser coherentes, sistémicas con carácter demostrativo y participativo e incluyen reuniones metodológicas y talleres.
4. La validación de las actividades de capacitación fue realizada evaluando el trabajo de los dos directores y las seis reservas que conformaron la población

seleccionada. La evolución favorable en los indicadores declarados corrobora que los mismos quedaron preparados en el uso racional de los recursos humanos, con énfasis en la proyección de la fuerza docente, al dominar todos los aspectos esenciales que se necesitan para esta proyección, así como las diferentes etapas por las que transcurre el proceso y lo más importante, quedaron convencidos que la figura del director es la que juega el papel protagónico en este sentido.

## ***RECOMENDACIONES***

Proponer a los subdirectores de las restantes enseñanzas y el asesor de cuadros de la Dirección Municipal de Educación del municipio La Sierpe que se extienda la aplicación de la propuesta elaborada al resto de los directores y reservas del municipio, en virtud de potenciar su nivel de preparación en el uso racional de los recursos humanos, con énfasis en la proyección de la fuerza docente.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abreu Mejías, Luís. (2006). *Cobertura Docente: Clave en la estrategia sindical*. Periódico Trabajadores.
- Alonso Rodríguez, Sergio H. (1998). *Hacia la Dirección Estratégica y la Administración por Objetivos en el Ministerio de Educación*. Material impreso.
- Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- 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.
- Álvarez de Zayas, Carlos M. (1999). *Didáctica de la escuela en la vida*. Editorial Academia, Ciudad de La Habana.
- Añorga Morales, Julia y col. (1995). *Glosario de Términos de Educación Avanzada*. Ciudad de La Habana.
- Añorga Morales, Julia. (1994). *La Educación Avanzada. ¿Mito o Realidad?* Universidad Real y Pontificia de San Francisco Xavier Chuquisaca, Sucre, Bolivia.
- Añorga Morales, Julia. (1997). *La Educación Avanzada. Una Teoría para el Mejoramiento Profesional y Humano*. Curso 28 Pedagogía' 97. IPLAC, Ciudad de La Habana.
- 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,
- Barceló, Gabriel. (1982). "Selección y formación de dirigentes". En: *El Dirigente del Futuro*. Editorial Limusa, México. Págs. 173 – 181.

- 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.
- 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.
- Bringas Linares, José A. (2001). *Teoría y Práctica de la Dirección Educativa*. Curso 08 Pedagogía 2001, IPLAC, Ciudad de La Habana, Cuba.
- 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.
- 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.
- Castro Ruz, Fidel. (2002). *Discurso pronunciado en la inauguración del curso escolar 2002 - 2003*. Periódico Granma, 17 de septiembre de 2002. La Habana.
- Castro Ruz, Fidel. (2003). *Discurso en el acto de inauguración del curso escolar 2003 - 2004*. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana.
- Castro Ruz, Fidel. (1967). *La Historia me Absolverá*. Ediciones Políticas. Instituto del Libro, La Habana.
- Chiavenato, Adalberto. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Edición Altos. México.
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano (1996). Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo.

- Colectivo de autores de la Dirección Nacional de Secundaria Básica y el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (2007). *Modelo de Escuela Secundaria Básica*. UNESCO: Edición y Diseño, Molinos Trade, S.A.
- Colectivo de Autores.(1977-1984) *Seminario Nacional a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación*.
- 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.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (1999). Decreto Ley No. 196. En: *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba.
- Cuesta Santos, Armando. (1999). *Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos*. Editorial I + D Telefónica, Madrid, No. 10. España.
- Diez de Castro, José y Redondo López, Carmen. (1996). *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámides, S.A. Madrid.
- Elorduy Mota, Juan I. (1995). *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill. España.
- 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.
- García Ramis, Lisardo y col. (199?). *Estudio Bibliográfico sobre la Categoría Actividad*. ICCP. Material impreso.
- 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.



- González Fernández, Margarita. (2005). *La organización del trabajo: reserva de productividad y eficiencia* Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS.
- González Fernández, Margarita. (2005). *Organización del trabajo y planificación de los recursos humanos*. Gaceta Laboral No 11. Revista del MTSS.
- González Rey, Fernando. (1995). *Comunicación, Personalidad y Desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- González Rodríguez, Lozano. (1975). *Introducción al Estado de la Economía del Trabajo*. La Habana.
- 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.
- Leontiev, A. N. (1997). *La Actividad en la Psicología*. Editorial de Libros para la Educación. La Habana.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- MINED. (1974). *Calificadores de Cargos Técnicos.*
- MINED. (1979) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación III. 4ta. y 6ta. partes.*
- MINED. (1980) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación IV. 1ra. parte.*
- MINED. (1981) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación .V. 1ra. parte*
- MINED. (1981-1985) *Seminario Nacional. Algunos problemas fundamentales del desarrollo y perfeccionamiento de la Educación en Cuba en el quinquenio. La Habana*
- MINED. (1982) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación VI. 1ra. parte.*
- MINED. (1983) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación . VII. 1ra. y 2da. partes..*
- MINED. (1984) *Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las Direcciones provinciales y municipales de educación . VIII. 2da. y 3ra. partes.*
- MINED. (1992). *Algunos Fundamentos para la Optimización del Proceso Docente Educativo. Habana.*
- MINED. (2001). *Planificación Estratégica del Desarrollo Educacional hasta el Curso Escolar 2003 - 04. Ministerio de Educación. La Habana,*
- 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.*
- MINED. (2005). *VI Seminario Nacional para Educadores*
- MINED. (2006). *Indicaciones Generales para la Proyección de las Plantillas en los Centros Docentes.*
- 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.*

MINED. Resoluciones Ministeriales: 18/90, 4/2000, 134/2001, 50/2002, 156/2002, 139/2002, 09/ 2003.

MINED. Trabajo Metodológico .Documentos .Cursos del 92-93 al 2005-2006

MINED-CETSS. (1983). Resolución Conjunta No 1.

Ministerio de Educación. (2006). *Objetivos priorizados del Ministerio de Educación para el curso 2006-2007*. Ciudad de la Habana.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006). *Metodología para la determinación de las plantillas en los centros de servicios y productivos del país*. Habana.

MTSS. Cartas, 29/7/1995, 11/8/2003, 13/10/2003.

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.

PCC. (1997) *Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC*. Editado por el Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del PCC. La Habana.

PCC. (1987) *Programa del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política, Ciudad de La Habana, Cuba.

Piñón González Josefina (2001). *Informe del Proyecto "Formación del recién Graduado de los Institutos Superiores Pedagógicos. Fundamentos teóricos –metodológicos del adiestramiento laboral*. ISPEJV. La Habana.

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.

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.
- Pupo Pupo, Rigoberto. (1990). *La actividad como Categoría Filosófica*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Rodríguez García, Francisco y col. (1990). *Enfoques y Métodos para la Capacitación a dirigentes*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
- Rodríguez Lorenzo, Tomás (2008) “*Preparación de los directivos educacionales en el uso de los recursos humanos con enfoque pedagógico* “.Tesis de maestría. CDIP. ISPSBN
- 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.
- Rodríguez Salazar, Manuel. (2000). *Recursos Humanos: Su misión trascendente y ética*. Grijalbo, México D.F.
- 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.
- Sikula Gerold, John. (1994). *Administración de los Recursos Humanos en empresas*. Editorial Lemusa. México.
- 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.
- Smith J., Barry y Delahaye L., Brian. (1990). *El ABC de la Capacitación Práctica*. 1ra. Edición en Español. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Triana Portieles, A.J. “*Actividades de capacitación a los directores de Secundaria Básica y sus reservas para la dirección del componente económico*”. Tesis de maestría. CDIP. ISPSBN

- Valcárcel Izquierdo, Norberto. (1996). *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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

## **Anexo 1.**

### **ENTREVISTA A DIRECTORES DE SECUNDARIA BÁSICA Y SUS RESERVAS DEL MUNICIPIO LA SIERPE.**

**Objetivo:** Constatar el dominio teórico que presentan los directores de Secundaria Básica y sus reservas, respecto al control del uso racional de los recursos humanos.

Compañero(a):

Estamos realizando una investigación dirigida a perfeccionar su desempeño como conductor de los recursos humanos de su centro docente y necesitamos nos responda algunas preguntas al respecto. De antemano estamos agradeciendo su colaboración.

#### **Preguntas:**

6. ¿Qué elementos fundamentales se necesitan para realizar la proyección de la fuerza docente?
7. ¿Cuál es la proyección de la matrícula por grados de su centro docente para el próximo curso? ¿Cómo procedes con estos datos en la confección de la proyección de la fuerza docente?
8. ¿En qué consiste el anexo 5? ¿Qué elementos se necesitan para confeccionarlo? ¿cómo procedes para su llenado?
9. ¿Qué modelo permite realizar la distribución del personal con el que trabajará el próximo curso? ¿Cómo llegas a ese resultado?
10. ¿Qué son las necesidades docentes? ¿Cuántas existen en su centro? y ¿cuáles son las vías que se utilizan para cubrir las mismas?
11. ¿Cuál es el personal inactivo por las diferentes causas?
12. ¿Cuántas posibles bajas presenta su centro para el nuevo curso?
13. ¿Qué nivel de responsabilidad le atribuye usted, al director del centro en la proyección de la fuerza docente?



**Anexo 4.**

**Matriz de valoración para evaluar los subindicadores establecidos en cada indicador de la dimensión:**

<b>Cognitiva</b>			
<b>Indicador 1:</b> Nivel de conocimiento alcanzado sobre las indicaciones generales para la proyección de la fuerza de trabajo			
Subindicadores	Alto	Medio	Bajo
Reconoce la proyección de la matrícula de alumnos.	Conoce la proyección de la matrícula para el nuevo curso, por grado.	Conoce la proyección de la matrícula para el nuevo curso de manera general.	No conoce la proyección de la matrícula para el nuevo curso escolar.
1.2 Reconoce cómo confeccionar el anexo cinco. ➤ Reconoce las modificaciones de la enseñanza según las transformaciones.	Conoce el 100 % de las normativas para confeccionar el anexo 5, según las modificaciones.	Conoce del 95 al 99 % de las normativas para confeccionar el anexo 5, según las modificaciones.	Conoce menos del 95% de las normativas para confeccionar el anexo 5, según las modificaciones.
Reconoce cómo confeccionar la <b>distribución del personal</b> (modelo 8).	Reconoce los 6 aspectos que recoge el modelo.	Reconoce de 4 a 5 aspectos de los que recoge el modelo.	Reconoce menos de 4 aspectos de los que recoge el modelo.
1.4 Reconoce cómo confeccionar el <b>resumen de las necesidades</b> (modelo 9).	Reconoce los 3 aspectos que recoge el modelo.	Reconoce 2 de los aspectos que recoge el modelo.	Reconoce menos de 2 aspectos de los que recoge el modelo.



1.5 Reconoce cómo confeccionar la <b>distribución del personal inactivo y causas</b> (modelo 10).	Reconoce las 5 causas de inactividad.	Reconoce 4 causas de inactividad.	Reconoce menos de 4 causas de inactividad.
1.6 Reconoce cómo confeccionar el <b>resumen de las bajas</b> (modelo 11).	Reconoce los 2 aspectos con los que cuenta el modelo.	Reconoce 1 aspecto con los que cuenta el modelo.	No reconoce ningún aspecto del modelo.
<b>Procedimental</b>			
<b>Indicador 2:</b> Aplica adecuadamente los procedimientos establecidos para la proyección de la fuerza de trabajo			
2.1 Realiza la distribución precisa de la cantidad de horas clases por asignaturas según las modificaciones de la enseñanza.	Realiza la distribución correcta de las horas clases para las asignaturas de Inglés y Educación Física.	Realiza la distribución correcta de las horas clases para una de estas dos asignaturas.	No realiza la distribución correcta de las horas clases para ninguna de estas dos asignaturas.
2.2 Realiza la distribución de las diferentes plazas según la matrícula proyectada.	Existe total correspondencia entre la proyección de matrícula y las plazas según las modificaciones.	Existe correspondencia entre la proyección de la matrícula y una de las plazas según las modificaciones.	No existe correspondencia entre la proyección de matrícula y las plazas según las modificaciones.
2.3 Realiza la distribución del	Realiza la distribución	Realiza la distribución	Realiza la distribución

personal con que va a trabajar el próximo curso.	teniendo en cuenta los 6 aspectos del modelo 8.	teniendo en cuenta de 4 a 5 aspectos del modelo 8.	teniendo en cuenta menos de 4 aspectos del modelo 8.
2.4 Realiza el resumen hasta llegar a las necesidades.	Realiza el resumen teniendo en cuenta los 3 aspectos del modelo 9.	Realiza el resumen teniendo en cuenta 2 de los aspectos del modelo 9.	Realiza el resumen teniendo en cuenta menos de 2 aspectos del modelo 9.
2.5 Realiza la distribución del personal inactivo por las diferentes causas.	Realiza la distribución teniendo en cuenta las 5 causas de inactividad.	Realiza la distribución teniendo en cuenta 4 de las causas de inactividad.	Realiza la distribución teniendo en cuenta menos de 4 causas de inactividad.
2.6 Realiza el resumen de las bajas solicitadas.	Realiza el resumen teniendo en cuenta los dos aspectos con los que cuenta el modelo 11.	Realiza el resumen teniendo en cuenta un aspecto con los que cuenta el modelo 11.	No realiza el resumen de las bajas solicitadas.
<b>Afectiva</b>			
<b>Indicador 3:</b> Nivel de implicación consciente que poseen en la realización correcta de la proyección de la fuerza docente.			
3.1 Manifestación de vivencias afectivas positivas en el trabajo de proyección de la fuerza docente.	Reconoce y manifiesta que el director es el que juega el papel fundamental en la proyección de la fuerza docente.	Reconoce y manifiesta que el director está implicado, pero no lo ve como el principal factor en la proyección de la	No reconoce ni manifiesta que el director es el que juega el papel fundamental en la proyección de la fuerza docente.

		fuerza docente.	
--	--	-----------------	--

## **Anexo 2.**

### **PRUEBA PEDAGÓGICA. (PRETEST)**

**Objetivo:** Constatar el dominio que presentan los directores de Secundaria Básica y sus reservas respecto al control del uso racional de los recursos humanos y su incidencia en el proceso pedagógico.

#### **Preguntas:**

1. De los elementos que a continuación te relacionamos, marque con una x cuáles son necesarios en la confección de la proyección de la fuerza docente.
  - a) \_\_\_\_\_ Modelo "Proyección de Matrícula".
  - b) \_\_\_\_\_ Plantilla de cargo.
  - c) \_\_\_\_\_ Registro de matrícula y graduado.
  - d) \_\_\_\_\_ Modificaciones de la enseñanza según las transformaciones.
  - e) \_\_\_\_\_ Hojas de Firma.
  - f) \_\_\_\_\_ Distribución del personal (Modelo 8)
  - g) \_\_\_\_\_ Análisis Periódicos.
  - h) \_\_\_\_\_ Registro de control del presupuesto asignado.
  - i) \_\_\_\_\_ Modelo "Continuidad de Estudio".
  - j) \_\_\_\_\_ Resumen de las necesidades (Modelo 9).
  - k) \_\_\_\_\_ Evaluación periódica del desempeño del personal docente y no docente.
  - l) \_\_\_\_\_ Distribución del personal inactivo y causas (Modelo 10).
  - m) \_\_\_\_\_ Resumen de las bajas (Modelo 11).
  
2. ¿Conoce usted las nuevas resoluciones e indicaciones sobre el uso de los recursos humanos? Mencíonelas
  
3. Marque con una x cuáles son las etapas que posee el proceso de proyección de la fuerza docente.
  - a) Características y clasificación de los centros-----
  - b) Entrenamiento-----

- c) Variante para cubrir necesidades-----
  - d) Superación -----
  - e) Evaluación Profesoral-----
  - f) Normativas para los trabajadores docentes-----
  - g) Distribución de la carga docente-----
  - h) Determinación de necesidades-----
4. Establezca un orden de jerarquía atendiendo a la responsabilidad con la cobertura del personal docente
- a) -----Director Municipal
  - b) -----Jefe de Enseñanza
  - c) -----Director de centro
  - d) -----Metodólogo municipal
5. ¿Considera usted que está preparado para asumir la dirección del proceso de proyección de la fuerza docente de su centro? Argumente con tres razones la respuesta anterior.

**Clave de calificación.**

**Pregunta 1:**

**Bien:** Cuando marcan los incisos a, d, f, j, l, m.

**Mal:** Cuando dejan de marcar uno de estos incisos.

**Pregunta 2:**

**Bien:** Cuando hacen alusión a las indicaciones para la proyección y a la conjunta No. 1.

**Regular:** Cuando se menciona uno de estos dos aspectos.

**Mal:** Cuando no hacen alusión a ninguno de los dos.

**Pregunta 3:**

**Bien:** Cuando marcan los incisos c, f, g y h.

**Regular:** Cuando se marcan tres de los incisos anteriores.

**Mal:** Cuando se marcan menos de tres de los incisos anteriores.

**Pregunta 4:**

**Bien:** Cuando la jerarquía es correcta y sigue el siguiente orden: c (1), d (2), b (3) y a (4).

**Regular:** Cuando la jerarquía no es correcta en dos incisos.

**Mal:** Cuando la jerarquía no es correcta en más de dos incisos.

**Pregunta 5:**

**Bien:** Cuando se refiere correctamente a las tres razones.

**Regular:** Cuando se refiere correctamente a dos razones.

**Mal:** Cuando se refiere correctamente a menos de dos razones.

### **Anexo3.**

#### **PRUEBA PEDAGÓGICA. (POSTEST)**

**Objetivo:** Constatar el dominio que presentan los directores de Secundaria Básica y sus reservas respecto al control del uso racional de los recursos humanos y su incidencia en el proceso pedagógico, después de aplicada la propuesta.

#### **Preguntas:**

- 1.- ¿Cómo evaluaría usted la preparación que recibe para la proyección de la fuerza docente? Justifique con tres razones.
- 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 resoluciones e indicaciones sobre el uso de los recursos humanos conoce?
- 5 - ¿Qué alternativas usted utilizaría para cubrir la cobertura del personal docente?
6. ¿Qué elementos se necesitan para confeccionar la proyección de la fuerza docente?
- 7 - ¿A quién le atribuye usted la máxima responsabilidad de la cobertura del personal docente?

#### **Pregunta 1:**

**Bien:** Cuando se refiere correctamente a las tres razones.

**Regular:** Cuando se refiere correctamente a dos razones.

**Mal:** Cuando se refiere correctamente a menos de dos razones.

#### **Pregunta 2:**

**Bien:** Cuando se refiere correctamente a las cuatro etapas.

**Regular:** Cuando se refiere correctamente a tres de las etapas.

**Mal:** Cuando se refiere correctamente a menos de tres etapas.

#### **Pregunta 3:**

**Bien:** Cuando se refiere a la confección del anexo 5.

**Mal:** Cuando no se refiere a la confección del anexo 5.

#### **Pregunta 4:**

**Bien** Cuando hacen alusión a las indicaciones para la proyección y a la conjunta No. 1.

**Regular:** Cuando se menciona uno de estos dos aspectos.

**Mal:** Cuando no hacen alusión a ninguno de los dos aspectos.

**Pregunta 5:**

**Bien:** Cuando hace referencia en su respuesta a los integrantes del Consejo de Dirección, alumnos en formación, otro personal y otros docentes.

**Regular:** Cuando hace referencia en su respuesta a tres de los elementos mencionados anteriormente.

**Mal:** Cuando hace referencia en su respuesta a menos de tres de los elementos mencionados anteriormente.

**Pregunta 6:**

**Bien:** Cuando hace referencia correctamente a los 6 elementos que se necesitan para confeccionar la proyección de la fuerza docente.

**Regular:** Cuando hace referencia correctamente de 4 a 5 elementos que se necesitan para confeccionar la proyección de la fuerza docente.

**Mal:** Cuando hace referencia correctamente a menos de 4 elementos de los que se necesitan para confeccionar la proyección de la fuerza docente.

**Pregunta 7:**

**Bien:** Cuando hace alusión al director del centro.

**Mal:** Cuando no hace alusión al director del centro.