



**Tesis para Optar por el Título de Máster en
Administración de Empresas, Mención
Dirección**

Título: *Sistema de acciones directivas para contribuir a las competencias profesoraes en la Filial Universitaria Provincial MININT en Matanzas*

Autora: ING. Lideymi Ruano Santana

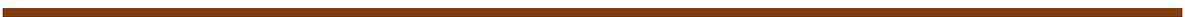
Tutor: Dr. C. Maria de Lourdes Artola Pimentel

Matanzas 2019

PENSAMIENTO

“Si un día nuestro trabajo llega a ser bueno, debemos luchar por hacerlo mejor, si fuera mejor debemos luchar por hacerlo perfecto”

Fidel Castro Ruz



Agradecimientos

El agradecer tiene fuerza propia, y no es necesario pedir nada a la vida, si sabemos ser agradecidos, porque todo se nos dará en su momento.

En este mundo vivimos gracias al esfuerzo y sacrificio de muchas personas, muchas veces no nos detenemos a pensar en ello. Dando ejemplo de ser agradecidos, podemos ayudar a mejorar la expresión de las personas a nuestro alrededor.

Agradecer quiero: A la Dr. C. María de Lourdes Artola Pimentel mi tutora, que en todo momento y generosamente me apoyó para llevar adelante esta investigación, siempre con una magistral orientación de la actividad y dándome ánimos en todo momento.

A mi madre, la cual me trajo al mundo y le doy mil gracias por existir, sin su insistencia y perseverancia, hubiese sido imposible llegar a ser lo soy hoy, de igual manera a la memoria de mi padre.

A mi esposo, que me brido todo su apoyo, comprensión y amor.

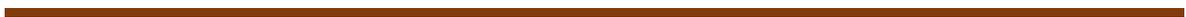
A mis amigos por todo su apoyo.

Al colectivo de profesores de la Maestría, de los cuales aprendí mucho.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a mi Madre, Marcela Santana Morales, porque sin ella no hubiese podido hacer nada, pues fue quien me ofreció la vida, de igual manera a la memoria de mi padre Conrado Ruano Ramos. A mi esposo David A. Gómez Hernández, por todo su amor y todas aquellas personas que me apoyan, que siempre están conmigo en las buenas y en las malas; y no solamente a las que me apoyan , sino también para todo aquel que se pueda beneficiar de este trabajo. Esta hecho con todo mi amor y toda mi dedicación, lo cual produce una gran satisfacción en poder servir a quien así lo requiera.



RESUMEN

La investigación se realiza en la Filial Universitaria Provincial (FUP) del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas, parte de la necesidad de desarrollar competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación. Para dar respuesta al problema científico se planteó el objetivo de proponer un sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT en la provincia de Matanzas, que se sustenta en la caracterización y el diagnóstico realizado, indicando la necesidad de la elaboración de un plan de acciones directivas que dé respuesta a la contradicción planteada. El sistema de acciones directivas concebido contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT, utiliza métodos y técnicas que permiten valorar los resultados de la consulta a los oficiales y jefes, destacándose su importancia, factibilidad en su aplicación, nivel de pertinencia, funcionabilidad, así como las sugerencias y recomendaciones, lo que permitió alcanzar un alto grado de aceptación, validando positivamente el sistema de acciones directivas elaborado.

Summary

The Investigation is realized in the provincial University Affiliate (PUA) from MININT in the Matanzas Province, started of the necessity to develop Professorial Competition that contribute to perfectional the formation. To give answer to the scientific problem is presented the objective to proposed a action directive system to develop Professorial Competition that contribute to perfectional the formation in the provincial University Affiliate (PUA) from MININT in the Matanzas Province, this is sustainable in the characterization and the diagnostic performed, signifying the necessity of the elaboration of a directive action plan that give answer to the last contradiction. The action directive system to develop Professorial Competition that contribute to perfectional the formation in the provincial University Affiliate (PUA) from MININT, use method and techniques that admit valoral the results of the consult to the officials and directives, distinguish his values, factibility in his application, level of relevance, functionality, also his suggestions y recomendations, what allowed to ridge a high grade of acceptance, validating positively the action directive system made.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.REFERENTES TEÓRICOS SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESORALES QUE CONTRIBUYAN A LA FORMACIÓN EN LA FUP MININT MATANZAS	9
1.1 Generalidades, conceptos e importancia de la Gestión de los Recursos Humanos.....	9
1.2 Rasgos y tendencias de la actual gestión de recursos humanos	12
1.3 El proceso de capacitación y formación en la Gestión de Recursos Humanos.....	14
1.4 La Gestión por Competencias	16
1.5 Competencia Laboral	18
1.6 Modelos de Gestión por Competencia.....	20
1.7 La Necesidad de la Formación basado en las Competencias Profesorales en la Filial Universitaria del MININT Matanzas.....	22
1.8 Competencias profesoraes de la FUP del MININT	23
1.9 Conclusiones parciales.....	25
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA FORMACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO CAPITAL HUMANO, DE LA FUP DELMININT EN MATANZAS	26
2.1 La actividad de formación y preparación de las fuerzas en el Ministerio del Interior ...	26
2.2 Caracterización de la FUP del MININT en MATANZAS.....	29
2.3 Diagnóstico de la situación actual de la formación de los profesores de la FUP del MININT en MATANZAS	30
2.4 Propuesta metodológica del Sistema de Acciones Directivas.....	38
2.5 Conclusiones del Capítulo II	40
CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESORALES QUE CONTRIBUYA A PERFECCIONAR LA FORMACIÓN EN LA FILIAL UNIVERSITARIA DEL MININT EN LA PROVINCIA DE MATANZAS.....	41

3.1 Sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la filial universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.	41
3.2 Resultados de la consulta a los diferentes oficiales sobre el sistema de acciones directivas.....	45
3.4 Conclusiones Parciales del Capítulo III	47
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES.....	49
Bibliografía.....	50
Anexos	55

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo vive un proceso de cambio acelerado con la globalización de la economía y el poder de información, la empresa debe ser más competitiva y sus productos deben optimizar su calidad, haciendo ineludible que los trabajadores estén mejor calificados profesionalmente y familiarizados con las diversas tecnologías, así como demostrar competencias de desarrollo personal y social valiosos. Es por ello que las instituciones educativas al igual que las empresas y demás organizaciones buscan lograr un mayor índice de eficiencia y eficacia, además de brindar un servicio de mejor calidad, lo cual exige a los directivos de hoy en día adoptar nuevos modelos de administración, en los que se tome como base central al elemento humano.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH), constituye un sistema o una estrategia empresarial cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad o resultados de cada trabajador, vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización como: la producción, el marketing y las ventas y una formación profesional avanzada.

La importancia que están cobrando los recursos humanos crece cuando se logra comprender que sólo se alcanzarán los objetivos en las organizaciones, cuando los empleados que las integran sean trabajadores comprometidos, motivados y con un profundo sentimiento de pertenencia e identificación con lo que hacen, en particular en su puesto de trabajo.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos para así aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal, en que se

encuentre como un elemento capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí, a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

Existe mundialmente una tendencia en la formación profesional, conocida como formación por competencias y Cuba no está ajena a los cambios que en las diversas esferas de la vida que se producen en el mundo, por lo que se trabaja en la introducción de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, a partir de la implementación del grupo de la Norma Cubana, (2007) donde ha instrumentado las regulaciones 3000, 3001, 3002 y establece un conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para implementar dicho sistema y tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias.

Cuanto mejor estén sus integrantes y más se aprovechen las cualidades de cada uno, más fuerte serán las organizaciones. Esto es la Gestión por Competencias del Capital Humano. Para dar respuesta a este gran reto muchas instituciones han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para desarrollar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Por otra parte, las instituciones educativas y el Ministerio de Educación Superior (MES) se encuentran estrechamente vinculadas a los procesos que realizan las diferentes empresas, ya que forman parte y contribuyen en los resultados productivos, para ello los centros docentes tienen la importante tarea de preparar y seleccionar los claustros de profesores y personal especializado, para un proceso de esclarecimiento consciente en producir cambios de métodos y estilos de dirección que propicien una mayor participación, motivación, comprometimiento y creatividad de todos los recursos humanos.

La formación y preparación profesionales es un proceso permanente y planificado **Cuesta (2005)**, concebido como una inversión para el desarrollo que llevan a cabo las instituciones educativas, con el objetivo de que los trabajadores adquieran y

perfeccionen sus competencias laborales, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiante del proceso productivo o de prestación de servicios del que forman parte, adquiriendo un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por los trabajadores, como un proceso paralelo e interactivo al desempeño de las tareas profesionales.

Los directivos juegan un papel fundamental en la preparación profesional, como principales responsables del compromiso de los empleados y del funcionamiento de cualquier organización, ya que tienen que ver con la satisfacción general de los trabajadores. Resulta imprescindible contar con directivos capaces de manejar tales situaciones y que tengan habilidades, conocimientos y saberes para contribuir al desempeño de los trabajadores con la finalidad de su mejoramiento profesional y humano sintetizado en el concepto de profesional competente y que sus objetivos generales son ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar y promover el desarrollo y consolidación de valores para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

El Ministerio del Interior (MININT) no está exento de los procesos y servicios que realizan las diferentes empresas y está compuesto por diferentes órganos y unidades que cumplen misiones específicas, constituye una institución armada, que como Organismo Central del Estado, fue fundado el 6 de junio de 1961. Su misión principal es mantener la seguridad del Estado, el orden interior y la tranquilidad ciudadana y en ese empeño ejecuta todo un sistema de acciones estratégicas, tácticas y específicas que por su sistematicidad, importancia y dinamismo, conllevan a un riguroso trabajo de enfrentamiento con su respectivo subsistema de aseguramiento y dirección.

Precisamente hacia esas direcciones concentra su mayor esfuerzo institucional, de su potencial humano y material. Esto parte del criterio que el exitoso cumplimiento de sus misiones repercute en una esfera social, cuya connotación es intrínsecamente típica del estado cubano, el cual brinda entre sus conquistas sociales la calidad de vida, por la importancia y el papel que juega en la sociedad,

la institución debe luchar por convertirse cada día más eficiente, más ética y ser cada vez más profesionales en las acciones que ejecutan.

Dentro del MININT se crea el 30 de Septiembre de 2006 la Sede Universitaria del MININT (SUM), hoy llamada Filial Universitaria Provincial (FUP), diseñada para que los combatientes alcancen el Nivel Escolar Universitario y se desarrollen los cursos de nivel Superior en los distintos perfiles de la carrera propia, en la modalidad de cursos por encuentro.

Los oficiales con que hoy cuenta la organización para desempeñar la función de profesores en la Filial Universitaria del MININT no poseen las condiciones de idoneidad necesarias, carecen de actitudes y habilidades múltiples para promover cabalmente los aprendizajes pertenecientes a su área profesional, es por ello que se dificultan las orientaciones educativas que deben brindarles, la correcta comunicación, el trabajo en equipo, por lo que es necesaria su formación y preparación por competencia para enfrentar el trabajo.

No todos los trabajadores o combatientes, tal como se denominan en el MININT, que ingresan a la institución poseen un perfil específico para la actividad que ejecutan, debiendo adquirir las habilidades profesionales especializadas, los conocimientos y las herramientas necesarias para alcanzar mejores niveles de competencias profesionales, lo que dista de ser un proceso empírico y espontáneo, enfocando la necesidad de continuar enriqueciendo el proceso de perfeccionamiento científico que se desarrolla en la institución para garantizar calidad en los servicios a los oficiales objeto de atención.

También los combatientes que se desempeñan como profesores en la Filial universitaria del MININT, son oficiales que laboran en otras funciones dentro de la institución ya sea en el enfrentamiento como en actividades administrativas, lo que resulta deficitario sobre todo en su formación. La FUP MININT en la provincia de Matanzas, no cuenta con un sistema de acciones directivas para la formación y desarrollo basado en las competencias profesoraes, lo que dificulta el fortalecimiento de la organización y mantener un clima positivo en las relaciones entre los alumnos y los trabajadores.

Cuando los directivos logren que el profesor alcance un desarrollo del pensamiento y formación más amplio y profundo traerá como resultado un desempeño más eficiente de su labor. Lo anterior constituye una prioridad dentro de los objetivos de trabajo de la institución, buscando que se estructure la preparación en base a la necesidad tanto general como individual. Con esta investigación se busca propiciar también herramientas y alternativas metodológicas al profesor para la actividad que realiza.

Dada la importancia que reviste la preparación de los miembros del MININT en la provincia, la atención que le presta la Jefatura del Ministerio del Interior, y al constatar en los últimos años un conjunto de insuficiencias que limitan resultados crecientes en la misma es que se conforma la siguiente **situación problemática**:

- La preparación pedagógica de los profesores carece de estrategias de enseñanza y sus presupuestos teóricos.
- Insuficientes habilidades didácticas dentro de la clase-encuentro para desarrollar el “aprender a estudiar” en sus alumnos.
- La concepción sistémica de la superación profesional.
- Insuficiencias en la función de previsión, planificación, organización, integración del personal mando y control vinculada con la actividad.

A partir de la situación antes mencionada, se define como **problema científico**:

- No se cuenta con un sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.

El objetivo general de esta investigación:

Proponer un sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.

Los objetivos específicos son:

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración de un sistema de acciones directivas para el desarrollo competencias profesoraes.
2. Diagnosticar el estado actual del sistema de gestión de las competencias profesoraes en la FUP MININT.
3. Diseñar un sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoraes que contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.
4. Validar el sistema de acciones directivas propuesto utilizando el método de expertos.

Objeto de investigación: La formación por competencias.

Campo de acción: Competencias Profesoraes en la FUP MININT.

Definición de las variables.

Variable independiente:

Sistema de acciones directivas.

Variable dependiente:

Desarrollo y formación por competencias.

En la investigación, se utilizan preceptos de diferentes perspectivas, enfoques y paradigmas sobre la investigación científica. La perspectiva teórica general de la investigación la brinda el método dialéctico-materialista, el cual define el marco teórico que orienta el sistema de acciones directivas elaborado para el desarrollo de competencias profesoraes que contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.

La presente investigación se puede clasificar según la tipología elaborada por Ibis M Álvarez Valdivia, (1997): –teniendo en cuenta la finalidad: investigación aplicada; –según el alcance temporal: transversal; –según la finalidad u objetivo: investigación exploratoria y explicativa; –según el carácter temporal de la medida: cualitativa y cuantitativa; –según el marco en que tiene lugar: investigación de campo; –según la concepción del fenómeno: investigación ideográfica.

La presente tesis se instrumentó mediante el uso de métodos y técnicas de investigación científica, entre los cuales se pueden mencionar:

El método dialéctico-materialista, que permitió fundamentar la investigación y su instrumentación, además de proyectar las acciones de la investigación con un enfoque integral, sistémico y orgánico, lo que permitió el cumplimiento del objetivo propuesto.

Dentro de los métodos teóricos que se emplearon; se encuentran:

Método analítico-sintético. En el análisis de diferentes proposiciones teóricas sobre las competencias profesoras para perfeccionar la formación en la FUP MININT Matanzas. En el diagnóstico que se realizó para conocer el estado actual de la formación de los profesores; en el análisis de los métodos empíricos utilizados.

Método histórico-lógico. En la revisión de la bibliografía, en la sistematización de los referentes teóricos que abordan los estudios e investigaciones realizadas en Cuba sobre la formación basado en las competencias profesoras, a partir de la década del 50 del siglo XX, el reflejo de su evolución, etapas y tendencias.

Método inductivo-deductivo. En la elaboración de recomendaciones a otras direcciones de los centros educacionales del Ministerio del Interior en la provincia, y la propuesta de alguna de sus acciones contenidas en el sistema de acciones directivas sobre el desarrollo de las competencias profesoras para perfeccionar la formación en la FUP MININT Matanzas.

Método del enfoque de sistema. Se aplicó al determinar los elementos indispensables para la formación del sistema de acciones directivas que contribuya al desarrollo de las competencias profesoras para perfeccionar la formación en la FUP MININT Matanzas.

Dentro de los métodos empíricos que se utilizaron:

Encuesta: se aplicó a Jefes, Primeros Oficiales y profesores, con el objetivo de obtener información sobre el estado actual de la formación de los profesores de la FUP MININT.

Criterio de especialistas: se utilizaron los criterios de un grupo de Oficiales de más experiencia y permanencia en la institución, con el objetivo de evaluar la misma y que estos ofrecieran recomendaciones y sugerencias para su perfeccionamiento.

Además se emplearon técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

La tesis está estructurada en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En la introducción se realiza una breve valoración de la gestión de los recursos humanos, de la formación y las competencias, que muestran la necesidad de un estudio y examen relacionado con el desarrollo de competencias para contribuir a la formación de los profesores. También se explica el instrumental de la investigación y su importancia. El desarrollo se divide en tres capítulos: en el primero se presenta el marco teórico referencial que sustenta la investigación mediante una revisión bibliográfica que aborda elementos importantes de la formación y capacitación en la Gestión del Capital Humano, Gestión por competencias, competencias laborales y la necesidad de formación del personal basado en las competencias, lo que permite una mayor comprensión de la terminología utilizada; el segundo capítulo refleja el diagnóstico del estado actual de la formación y una caracterización de la FUP MININT Matanzas. El tercero aborda la elaboración de una propuesta de sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la Filial Universitaria del MININT en la provincia de Matanzas, y su correspondiente validación a través de encuestas y entrevistas realizadas.

CAPÍTULO I.REFERENTES TEÓRICOS SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESORALES QUE CONTRIBUYAN A LA FORMACIÓN EN LA FUP MININT MATANZAS

En este capítulo se enuncian los aspectos teóricos esenciales utilizados para el desarrollo del presente trabajo, donde se realizó una amplia búsqueda bibliográfica, estudios e investigaciones preliminares para reflejar los conceptos, definir los términos y las técnicas que consideran para la elaboración y aplicación de la presente investigación a partir del análisis de diferentes autores y las consideraciones de la autora.

1.1 Generalidades, conceptos e importancia de la Gestión de los Recursos Humanos

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, primero por la manufactura y después por el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo el factor humano. Esto rebasa el alcance u objeto de esa administración, basada en nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. (Cuesta 2005).

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se produce a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador.

Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la

capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno.

Varios autores han expresado su opinión acerca de que consideran qué es la gestión de recursos humanos y estos se mostrarán en el **cuadro # 1.1**.

Cuadro # 1.1. Conceptos de Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Autor	Año	Definición
Davis	1987	Es todo ese material intelectual-conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede usarse para crear riqueza.
Beer	1989	Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.
Chiavenato	1999	Conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y, mantenerlos en la organización.
Castro	2005	Es renovable pero además multiplicable, cada año el capital humano crece y crece y a los cinco años es mucho más capital y a los 100 no puede ni quiera imaginarse.
Decreto 281 y NC 3000	2007	Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
Torriente	2008	Actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores

		para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.
Cuesta	2009	Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
Infante	2009	Capacidad de aprender y adaptarse, es el fundamento de la creación de valor para las empresas y el talento de los trabajadores, al ser cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas.
Escobar	2011	Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Fuente: Elaboración propia

La autora considera que en la GRH, es importante desarrollar la superación profesional idónea a cada persona de acuerdo a las funciones que cumplen, para el éxito cualquier organización, pues con ello se alcanzaría profesionalidad y eficiencia de los trabajadores, con una proyección de la organización de estimulación para estos. Con esto se lograría el sentimiento de cambio y desarrollo. Pero para que éste proceso se produzca, previamente debe existir un compromiso de la organización con el empleado, y a la vez, el compromiso del empleado consigo mismo.

Para el logro de estos objetivos, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba aprobó para el año 2009, la necesidad en las empresas de

aplicar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y considerar un Sistema de Gestión del Capital Humano. Para este fin este organismo creó las Normas Cubanas, de la serie NC: 3000, 3001, 3002, donde la referida a vocabulario es la (3000); los requisitos que deben cumplir las empresas para su implementación es la (3001) y la implementación (3002).

1.2 Rasgos y tendencias de la actual gestión de recursos humanos

Cuesta (2009) plantea que los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, deben tenerse en cuenta que:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.

-
- La GRH demanda concebirla con carácter científico- técnico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
 - El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
 - El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
 - Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
 - El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

Es por eso, que la diferencia entre una empresa y otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

([http://www.monografias.com./trabajos11/empre/ empre.shtml](http://www.monografias.com./trabajos11/empre/empre.shtml)).

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del

Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias década uno de los individuos envueltos en el que quehacer de la empresa.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, **(NC: 3001)** es la concepción más actual, basada en las competencias laborales y está integrado por diferentes módulos o subsistemas que se complementan y colocan al hombre como centro de la gestión.

En las entidades e instituciones en las que se aplican estos métodos, se observa que subyace una cultura organizacional, en la cual esta práctica crea un clima favorable a una mediación y negociación de conflictos, apreciando en cada problema una oportunidad para crecer.

1.3 El proceso de capacitación y formación en la Gestión de Recursos Humanos

La Resolución 29 del MTSS(2006) plantea que la capacitación es un 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. Su desarrollo está 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.

Según Cuesta Santos (2000) la capacitación es un proceso consciente, participativo y permanente en función del mejoramiento profesional y tiene como fin el mejoramiento del desempeño y los resultados, estimular el autodesarrollo,

reforzar el compromiso social de los docentes, perfeccionar su actuación laboral en la búsqueda de soluciones de problemas relacionados con la formación inicial.

Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, le posibilita su promoción a cargos de categoría superior, así como a estar más preparados para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad, el modo de formación define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

Es importante señalar que la capacitación del personal en una institución educativa produce beneficios en: el mejoramiento del clima de trabajo, la actitud de colaboración generada, la disminución de riesgos de trabajo, la contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones y la implementación de los programas a todos los niveles, lo que se corresponde con la formación de competencias.

La formación es una actividad clave de la GRH, pues constituye una herramienta estratégica cuando se combinan los objetivos generales y las necesidades específicas de la formación, con las demandas de los individuos de la organización, es por ello que se plantea que es un proceso continuo y de cambio, adquiriendo el calificativo de formación suprema. Esta dimensión de la formación constituye una inversión ya que proporciona mayores ganancias en el futuro y un requisito del proceso productivo, pues el mercado de trabajo no produce todas las calificaciones necesarias .(Fleitas (2001)).

Según Cuesta Santos (2000) la formación no sólo se concibe como instrucción o aprendizaje para un determinado puesto sino se concibe en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo(que no es mas que competencias), para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional, es decir, ésta supera al entrenamiento y la

instrucción y se identifica con el concepto de educación el cual ocupa un lugar destacado en la gestión empresarial y de las instituciones.

Es necesario señalar que la formación no solo se concibe como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir, que estas sean capaces de realizara acciones con ese conocimiento.

Según Cuesta Santos (2002) la gestión de competencias, asociada a la formación; nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental; donde el “hecho” o el “dato sensorial” eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico”, “histórico” y objetivo”.

La formación basada en competencias puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos, actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

Todo proceso de formación y capacitación laboral requiere de un modelo teórico que rija y guíe este proceso de manera científica y eficiente. Los trabajadores comienzan su labor con diferentes conocimientos, experiencias, motivaciones y capacidades intelectuales o físicas. Por esto los responsables de la capacitación laboral deben saber conciliar necesidades sociales, personales y potencialidades.

Se coincide con el criterio emitido en la (NC: 3000; la NC: 486) que la formación por competencias es un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

1.4 La Gestión por Competencias

Actualmente, en el ámbito nacional e internacional, las organizaciones públicas y privadas tienen la necesidad de contar con personas altamente capacitada a un nivel que le permita hacer frente a las condiciones que imponen un mundo globalizado y cambiante. Para poder competir una empresa tiene que preparar a sus Recursos Humanos en las Competencias Laborales que se requieren. En la medida que tengamos a la gente con las Competencias Laborales necesarias podremos aumentar la productividad de las empresas; permite impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

La GRH por competencias es un enfoque de gerencia utilizado para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la misión y objetivos organizacionales. Se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directa en los resultados del negocio de la empresa. Se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de sus RH con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas nacionales e internacionales especialmente las normas ISO y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral. Incorpora al RH como un elemento estratégico en las empresas privadas y en las instituciones públicas (González Maura (2002)).

Según Vargas Zúñiga (2002) La Gestión por Competencias nace en el campo de la Psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la sicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar.

Según la NC 3000/2007: son las "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Se entiende también como la búsqueda de la relación entre los empleos y las personas, que trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse, incluso, mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios.

Luego de analizar los diversos conceptos la autora considera que la **Gestión por Competencia**: es una prioridad que permite analizar las competencias claves para llevar a cabo la estrategia tanto en una empresa como en una institución educativa, evalúa el potencial de las competencias existentes y enriquece las competencias del personal actual. Además es de gran importancia en las organizaciones, ya que de esos conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por las personas depende su buen funcionamiento, siendo el concepto de competencia laboral central en la gestión por competencias.

1.5 Competencia Laboral

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción. (González Maura (2002)).

Muchos autores han brindado su opinión sobre el significado de competencia laboral, tal como se muestra en el **cuadro 1.2**.

Cuadro 1.2. Conceptos de competencia laboral.

Autor	Año	Conceptos
Mertens	(2000)	Como continuidad de este trabajo, plantea que las competencias son “una aptitud del individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base a los requerimientos de calidad esperada”.
Rodríguez	(2006)	Supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un “conocimiento técnico inteligente”.
Ingram	(2014)	Es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.
Díaz	(2015)	Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.
Vélez	(2015)	Comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos.

Fuente: Elaboración propia.

La autora después de analizar los diferentes conceptos de competencias laborales y asociándolo al tema objeto de estudio define la competencia profesoral como la capacidad de los profesores para conducir el proceso de enseñanza y aprendizaje,

conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades en el campo pedagógico y en la ciencia específica.

1.6 Modelos de Gestión por Competencia

La evolución de los modelos de Gestión de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación desde el punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Lo anterior supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinaria, que subraya la importancia estratégica de los Recursos Humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

Un modelo de gestión por competencia describe las características requeridas en una población específica, dentro del contexto de la organización, los roles de los cargos, las responsabilidades y las relaciones internas y externas. Está dirigido al mejoramiento de los resultados de la GCH sobre la base de la integración interna de todos los módulos que intervienen en el proceso de la GCH, precisando para ello de la existencia en las organizaciones del enfoque de la Dirección Estratégica y también de la Dirección por Objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la GICH estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización, formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales [37].

Según **(CONOCER 1999)**: Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

- **Conductista:** se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- **Funcional:** tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y

convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

- **Constructivista:** está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje, esto hace que incluya a las personas menos calificadas.

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencia son los siguientes:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa: ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy, las necesidades organizativas del mañana.
- Mejorar la adecuación persona-puesto: la obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo: las principales funciones de RRHH la selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común” **(Quezada 2006)**.

Al efecto, los modelos de competencia no solo pueden definir las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino también incluir la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas.

1.7 La Necesidad de la Formación basado en las Competencias Profesorales en la Filial Universitaria del MININT Matanzas

Ofertar Formación Profesional en términos de competencia laboral implica realizar diversos cambios, especialmente en el proceso de dotar a los profesores y en general, a los facilitadores del aprendizaje y a las instituciones participantes, del conjunto de competencias que necesitan para cumplir esa labor educativa. La calificación técnico didáctica con dicha orientación supone igualmente la posesión por parte del docente de la capacidad y el conocimiento para promover cabalmente los aprendizajes pertenecientes a su área profesional, así como para responder con propiedad a los nuevos desafíos que se presenten. A esto se suma el llamado de la dirección de la Revolución a las fuerzas MININT en general, encaminado a elevar la profesionalidad del trabajo de enfrentamiento a los procesos negativos con lugar en la sociedad.

La Dirección del MININT y la FUP MININT en la provincia tienen la intención de fortalecer el trabajo sobre los oficiales desde su formación como estudiantes, despertando el interés por el trabajo propio de cada especialidad y el sentido de pertenencia como colofón de la identificación de estas fuerzas con las misiones asignadas en un futuro. También se incluye en esta orden el trabajo directo de los jefes a los distintos niveles con los jóvenes oficiales en formación, insertando el político ideológico sobre los jóvenes combatientes en correspondencia con los principios de nuestro sistema social cubano.

En la misma medida en que los directivos de los diferentes órganos y unidades del MININT, específicamente la Filial Universitaria, sean capaces de comprender la necesidad de formar por competencias profesorales lo que les permite y facilita conducir el proceso de enseñanza y aprendizaje, y adquirir un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades en el campo pedagógico y en la ciencia específica, obteniendo una mejor influencia educativa y formación de valores en los alumnos, facilitando la correcta comunicación, el trabajo en equipo, el uso de las tecnologías disponibles para la auto preparación y el auto aprendizaje, contribuirán a una buena gestión integrada del capital humano y para ello la autora

considera que se debe implementar el modelo de gestión constructivista basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas.

En resumen para lograr una institución educativa competitiva, es necesario que el capital humano posea las competencias, hay que implicar a los directivos para perfeccionar su desempeño, constituyendo una necesidad impostergable para el Ministerio del Interior.

1.8 Competencias profesoriales de la FUP del MININT

Competencias	Indicadores generales	Indicadores específicos
Búsqueda de aprendizaje y mejora continua; trabajo en equipo; comunicación y habilidades para convencer	Cumplimiento de objetivos y tareas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados del orden reglamentario del área de trabajo. ➤ Garantiza el tratamiento ético y educativo de los alumnos de la FUP MININT. ➤ Adecuado porte y aspecto de los alumnos. ➤ Dinamismo en el desempeño de sus funciones. ➤ Toma medida de control y organizativa en evitación de salidas sin permiso, riñas, autoagresiones y otras faltas.
Búsqueda de aprendizaje y mejora continua; liderazgo y resistencia a la tensión	Disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistencia y puntualidad. ➤ Adecuado porte y aspecto los profesores. ➤ Disposición ante las misiones.

Comunicación y habilidades para convencer; trabajo en equipo	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantiene informado al resto del equipo de trabajo. ➤ Posee gran voluntad y disposición a cooperar y transmitir conocimientos y experiencias.
Búsqueda de aprendizaje y mejora continua; trabajo en equipo	Iniciativas en la labor educativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auto preparación. ➤ Realiza actividades de corte educativo en horarios de ocio. ➤ Propone soluciones a los conflictos que se presentan.
Liderazgo y resistencia a la tensión	Liderazgo alcanzado sobre los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posee autoridad en el colectivo de los alumnos. ➤ Existe respeto desde y hacia los alumnos. ➤ Participa activamente en las labores y actividades (educativas,) que realizan los alumnos.
Comunicación y habilidades para convencer; liderazgo y resistencia a la tensión	Comunicación efectiva con los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber escuchar. ➤ Posee la habilidad de convencer y persuadir a los alumnos.
Liderazgo y resistencia a la tensión; trabajo en equipo; comunicación y habilidades para convencer; búsqueda de	Estímulos y correcciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ha obtenido estímulos materiales. ➤ Ha obtenido estímulos morales. ➤ Ha sido corregido.

aprendizaje y mejora continua		
-------------------------------	--	--

Fuente: Tomado de Mesa Tapia (2009)

1.9 Conclusiones parciales.

- El desarrollo del marco teórico referencial de esta investigación mostró la importancia de la Gestión por Competencias que surge de la Psicología Organizacional y se asume como parte de la GRH, busca explicar la génesis del desempeño exitoso en el puesto de trabajo donde ha evolucionado desde la interacción de las competencias de las personas en los puestos de trabajo hasta la cultura organizacional donde la psicología humana es primordial en el buen desempeño de las instituciones educativas.
- El proceso de formación por competencias tiene un valor estratégico, clave y decisivo como nunca antes, ya que ocupa un lugar relevante en el desarrollo personal y profesional de los individuos, lo que redundará en beneficio de la organización que aprende, solo así, se podrá garantizar el progreso social y económico de la sociedad, mediante el desarrollo humano.
- Se puede percibir la gestión por competencia como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Garantiza el desarrollo y la administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA FORMACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO COMO CAPITAL HUMANO, DE LA FUP DEL MININT EN MATANZAS

En este capítulo el autor realiza un diagnóstico de la formación de la fuerza de trabajo como Capital Humano, en la FUP del MININT de Matanzas; sustentado, además, como una caracterización de la misma y los elementos esenciales de la metodología a seguir para elaborar el sistema de acciones directivas.

2.1 La actividad de formación y preparación de las fuerzas en el Ministerio del Interior

El MININT para asegurar las actividades y tareas priorizadas, dirigidas a alcanzar los niveles de efectividad que exigen las complejas características del enfrentamiento a la inconstitucionalidad y para ser más profesionales en las acciones a ejecutar, necesitan de una formación y preparación adecuadas y de esta forma lograr mayor desarrollo y aplicación de los adelantos de la ciencia y la técnica, así como en el combate contra las actividades enemigas, delictivas y contra la indisciplina social.

El 13 de noviembre del 2006 se emite la Directiva Orgánica que crea la Dirección de Formación y Preparación de las fuerzas en el MININT, dejando sin efecto el departamento de instrucción en la dirección de cuadros y personal, eliminando de su denominación el término “Instrucción”, quedando constituida la Dirección de Formación y Preparación de las Fuerzas y cuya designación es dirigir y controlar el sistema de preparación de las fuerzas, rectorar la organización y el desarrollo del sistema de actividades relacionadas con la formación, preparación de los Jefes y Fuerzas, el funcionamiento de los centros de enseñanza de los distintos niveles y el mantenimiento de la preparación en las unidades del MININT y contribuir a la formación de valores políticos, ideológicos, patrióticos, éticos, profesionales y hábitos de disciplina que debe alcanzar un miembro del MININT.

Las principales funciones y facultades de la Dirección de Formación y Preparación de las fuerzas en el Ministerio del Interior, según orden 22 del 2006 del Ministro del Interior son:

1. Organizar, asesorar y controlar el cumplimiento de las estrategias, políticas y normas trazadas para el desarrollo de los procesos de formación que tienen lugar en la provincia, tanto en los centros de enseñanza subordinados como en las unidades.
2. Evaluar los resultados de los procesos de formación y preparación y su impacto en el desempeño profesional de las principales actividades del enfrentamiento.
3. Mantener el trabajo interactivo con los órganos provinciales de enfrentamiento en función de la ejecución y el perfeccionamiento de los planes y programas de estudio, la vinculación de los docentes y alumnos con las diferentes especialidades, y la actualización constante de la base material de estudio especializada¹.

El proceso de instrucción y preparación de las fuerzas se desarrolla de acuerdo a lo dispuesto en el proceso de instrucción para cada período, destacándose los aspectos siguientes:

Cursos básicos nacionales: En la actualidad no se realizan estos cursos, que tenían una duración de cuatro meses y medio y tenían como objetivo preparar los oficiales que ingresan a las diferentes órganos del MININT, para poder brindar un mejor servicio.

Preparación en unidades: esta se desarrolla uno por especialidad de forma mensual en base a 4 horas de clases, abordando el estudio de las normas de trabajo para cada especialidad.

¹ Directiva orgánica. Ministerio del Interior que crea la Dirección de Formación y Preparación de las fuerzas en el Ministerio del Interior. 13 de noviembre del 2006.

Otra actividad de preparación y formación lo constituye el “año de la instrucción” donde se desarrollan cuatro reuniones de estudios, donde se incluyen temas específicos del trabajo cotidiano con los integrantes del subsistema del MININT.

Otras formas de preparación: los oficiales con nivel universitario tienen la posibilidad de insertarse en cursos de postgrados, diplomados, maestrías y doctorados a fines a la especialidad.

La FUP es uno de los centros de enseñanza que tiene el MININT para la preparación de las fuerzas, donde se alcanza el Nivel Escolar Universitario y se desarrollan los cursos de nivel Superior en los distintos perfiles de la carrera propia, en la modalidad de cursos por encuentro, además los oficiales universitarios pueden insertarse en cursos de posgrados, especialidades y maestrías. Para ello contrata profesores a tiempo parcial que son oficiales de diferentes órganos y unidades de la institución para que impartan las clases en el caso las carreras propias, lo que dificulta su preparación al no tener formación pedagógica y constituye la esencia de esta investigación y profesores del Instituto superior pedagógico para los posgrados y grados científicos.

Como se puede apreciar no se realiza un proceso de formación por competencias de acuerdo a las características y capacidad de los profesores, por lo que resulta necesario, si se tiene en cuenta que esta institución brinda un servicio muy necesario, que si cierto es que se necesitan fuerzas incorporadas de inmediato en el enfrentamiento, también resulta muy necesario que obtengan la preparación necesaria con la mayor calidad posible, que pueda resultar en un servicio al pueblo con el máximo de profesionalidad. Por tal motivo se hace necesario realizar el estudio investigativo de este tema si se tiene en cuenta la necesidad de contar con un personal altamente competente en el desempeño de sus funciones y cumplir así el encargo estatal del MININT.

2.2 Caracterización de la FUP del MININT en MATANZAS

La Filial Universitaria Provincial (FUP) del MININT en la provincia de Matanzas, se subordina a la Dirección de Cuadro, Personal y Preparación de la propia institución, fundada en el año 2006 como Sede Universitaria del MININT (SUM), hoy llamada (FUP), diseñada para que los combatientes alcancen el Nivel Escolar Universitario y se desarrollen los cursos de nivel Superior en los distintos perfiles de la carrera propia (Criminológico I y Criminológico II, Investigación Operativa I y II, Instrucción penal y peritos criminalísticos) en la modalidad de cursos por encuentro.

La FUP MININT tiene como **Misión** : formar profesionales más integrales, continua y permanente con un claustro comprometido, altamente calificados en la especialidades que laboran, para contribuir al desarrollo profesional de los miembros del MININT en función del cumplimiento del encargo estatal de esta institución.

Su **Visión**: Somos una Filial Universitaria certificada, y con alto reconocimiento, que impacta positivamente en el desarrollo profesional del MININT.

La FUP posee una fuerza aprobada en plantilla de 3 oficiales (1 Director y 2 profesores), y una cifra real cubierta de 2, para un 66.6%, además se complementan de un grupo de oficiales que laboran de forma parcial como profesores y que se subordinan a diferentes órganos y unidades (la FUP como parte de su proceso de formación para su incorporación a este puesto de trabajo los categoriza), la matrícula de estudiantes es de 150 oficiales operativos.

El 90% de los profesores son graduados del curso superior del MININT de sus respectivas especialidades, 10 % que poseen curso básico y el 100 % son universitarios.

La fuerza laboral está representada en un 80 % sexo femenino, el resto masculino.

En cuanto a la integración política de las fuerzas: el 80 % milita en las filas de la PCC y el 20 % en la UJC, lo que representa el 100% del personal integrado a organizaciones partidistas.

En correspondencia con los años de servicio en la institución el 70 % lleva entre 10 y 20, el 25% más de 20 años y el 10% más de 30 años.

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la formación de los profesores de la FUP del MININT en MATANZAS

Fue necesario la aplicación de métodos dialécticos y técnicas:

Análisis Documental: se procedió al estudio de la plantilla, las competencias de los profesores con que se cuenta, las órdenes ministeriales, así como valoraciones anuales cualitativas de la formación de los estudiantes egresados, planes de trabajo y objetivos estratégicos, y las acciones realizadas para suplir las deficiencias.

Entrevistas: se realizaron con el objetivo de poder obtener informaciones necesarias para la elaboración de esta tesis, relacionada con la percepción de la jefatura (integrada por 5 directivos de los diferentes órganos y unidades, entrevistados todos) acerca del estado actual de la formación de los profesores de la FUP MININT.

Guía de entrevista para conocer el estado actual de la formación de los profesores.

Interesa conocer cómo se lleva a cabo actualmente. Y sería muy útil que usted aportara sus sugerencias.

- 1- ¿Existe algún procedimiento documentado de como debe realizarse la formación de los profesores?
- 2- ¿Cómo se realiza actualmente?
- 3- ¿Qué elementos se tiene en cuenta para la elaboración de la formación de los profesores?

4- ¿Usted considera importante en la formación, tener en cuenta las competencias del cargo del profesor?^[1]_{SEP}

6- Alguna observación o sugerencia que considere hacer referente a este tema.

Cuestionarios: se aplicó para poder obtener elementos sobre la situación de la formación y cómo impacta en los estudiantes, para obtener los datos más fidedignos posibles, de los oficiales operativos que ejercen la labor de profesores, ver anexo 1, así como a los estudiantes que reciben los conocimientos, que les permitiera ser lo más sincero posible en la información que aportaban. Fueron objeto de estudio a través de este instrumento los estudiantes que son oficiales operativos que ascienden a 150. EL tamaño de la muestra se calculó a través de la siguiente expresión

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2\sigma^2}{E^2(N-1) + z_{\alpha/2}^2\sigma^2}$$

Donde

N=150

Z $\alpha/2$ = 1.96 garantiza un 95% de confiabilidad

δ =5

E=0,6

EL número mínimo de estudiantes a encuestar es de 42. La muestra se constituyó por 46 estudiantes (oficiales operativos) seleccionados al azar a partir del registro de matrícula.

A partir del análisis de documentos (la plantilla para conocer las competencias y funciones de los profesores), valoraciones anuales cualitativas de la formación de los estudiantes egresados, planes de trabajo y objetivos estratégicos y de los resultados del estudio de las normas para el trabajo de la preparación y formación, hecho en investigaciones anteriores (Mesa Tapia 2009), se llegó a las conclusiones siguientes:

- Insuficiente conocimiento del tratamiento individual y colectivo que deben brindar a los alumnos, dada la poca sistematicidad en el estudio de los expedientes.
- Poca creatividad para la realización de actividades educativas.
- Inadecuados manejos ante situaciones diversas de conflictos entre los alumnos y con los profesores.

Como resultado de las entrevistas realizadas a la muestra objeto de estudio (5 directivos de los diferentes órganos y unidades, entrevistados todos se pudo obtener:

- Insuficiencias en los planes de formación de los profesores.
- No existe una correcta planificación de capacitación para el desarrollo de su trabajo.
- Las actividades de formación y capacitación a las que asisten no se ajustan en su totalidad a las necesidades individuales y competencias profesionales de cada uno.
- Faltan acciones de verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo a las necesidades de capacitación y superación profesional teniendo en cuenta las competencias.

Los cuestionarios aplicados a los estudiantes(Ver anexo # 1) arrojó los siguientes resultados:

En el aspecto 1: Se pone mucho empeño en proporcionar una clase con calidad. Califican en la escala de 3, el 10 %; en la de 4, el 10% y en el 5, el 80%. Los estudiantes consideran que el 90% de los oficiales ponen empeño en que su clase tenga la mayor calidad posible, logrando entonces un mejor entendimiento de los alumnos.

En el aspecto 2: Poseen los conocimientos técnicos -especializados adecuados que le permiten impartir la especialidad que representan. En el 3, el 30 %; en el 5, el 70%. Existe identificación por parte de los estudiantes de preparación especializada creciente en las diferentes áreas del conocimiento.

En el aspecto 3: Tienen las habilidades pedagógicas que le permiten desarrollar de manera efectiva las clases. En el 2 el 100%. Existen dificultades en la formación pedagógica de los profesores lo que dificulta promover cabalmente los aprendizajes pertenecientes a su área profesional, ausencia de actitudes para comunicarse utilizando distintos lenguajes y medios.

En el aspecto 4: Se le proporciona la preparación adecuada para poder ejercer de manera efectiva la función de profesor. En el 1, el 20%; en el 2 el 40%; en el 3 el 10%; en el 4, el 10% y en el 5, el 20%. Se puede apreciar que las actividades de formación y capacitación que se les proporciona no se ajustan en su totalidad a las necesidades individuales y competencias profesionales de cada uno para ejercer correctamente la función de profesor, insuficiente usos de herramientas directivas para lograr para proporcionar preparación.

En el aspecto 5: Realizan acciones dirigidas a fomentar la auto preparación en temas a fines con la labor pedagógica y propia de la materia que imparten. En el 1, el 20%; y en el 5, el 80%. Se observa disponibilidad para la superación y el éxito en la labor que realizan, lo que denota que fuerzas mayoritariamente motivadas.

Se arribó a la conclusión que: –en total desacuerdo 35%. En total acuerdo (el 65% en total acuerdo.

En la encuesta realizada sobre el criterio que tienen los oficiales sobre la formación, de un total de 30 oficiales que fue la población escogida, fueron encuestados 20 oficiales para un 66.6%, en ellas se evaluaron 10 indicadores de la formación, los cuales se trabajaron en el Escalograma de Guttman (Metodología de la Investigación, 2002), contenido en la monografía (Liubet Martínez Delgado, Yadney O. Miranda Lorenzo, Arlenys Toyos Brito, Varna Hernández Junco (2008). El objetivo fue valorar el grado de formación a partir de las competencias profesoras de los profesores de la FUP MININT, arrojando el siguiente resultado: (Ver anexo 2).

En el aspecto 1: Pongo mucho empeño en proporcionar una clase con calidad. Califican en la escala de 3, el 10 %; en la de 4, el 10% y en el 5, el 80%. Es muy probable que el 90% de los oficiales ponen empeño en que su clase tenga la mayor calidad posible, pues se lograría entonces un mejor entendimiento por parte de los alumnos.

En el aspecto 2: Poseo los conocimientos técnicos -especializados adecuados que me permiten impartir la especialidad que represento. En el 3, el 30 %; en el 5, el 70%. Existe identificación de preparación especializada creciente en las diferentes áreas del conocimiento.

En el aspecto 3: Tengo las habilidades pedagógicas que me permiten desarrollar de manera efectiva mis clases. En el 2 el 100%. Existen dificultades en la formación pedagógica de los profesores lo que dificulta promover cabalmente los aprendizajes pertenecientes a su área profesional.

En el aspecto 4: Se me proporciona la preparación adecuada para poder ejercer de manera efectiva mi función de profesor. En el 1, el 20%; en el 2 el 40%; en el 3 el 10%; en el 4, el 10% y en el 5, el 20%. Se puede apreciar que las actividades de formación y capacitación que se les proporciona no se ajustan en su totalidad a las necesidades individuales y competencias profesionales de cada uno para ejercer correctamente la función de profesor.

En el aspecto 5: Realizo acciones dirigidas a fomentar mi auto preparación en temas a fines con la labor pedagógica y propia de la materia que imparto. En el 1, el 20%; y en el 5, el 80%. Se observa disponibilidad para la superación y el éxito en la labor que realizan, lo que denota que fuerzas mayoritariamente motivadas.

En el aspecto 6: Considero que poseo la autoridad moral ante los estudiantes durante la impartición de mis clases. En el 5 el 100%. Existe un personal plenamente identificado con los principios revolucionarios, con valores éticos y una conducta meritoria.

En el aspecto 7: El desarrollo de mi trabajo específico me permite tener un espacio en la planificación, que puedo emplear en el desarrollo teórico de mis clases y a mi auto preparación. En el 1, el 30%, en el 2, el 30%, en el 3, el 10%, en el 4, el 10% y en el 5, el 20%. Existen insuficiencias en la planificación, reflejándose así la falta de acciones por parte de los directivos encaminadas a la formación y auto preparación de los profesores.

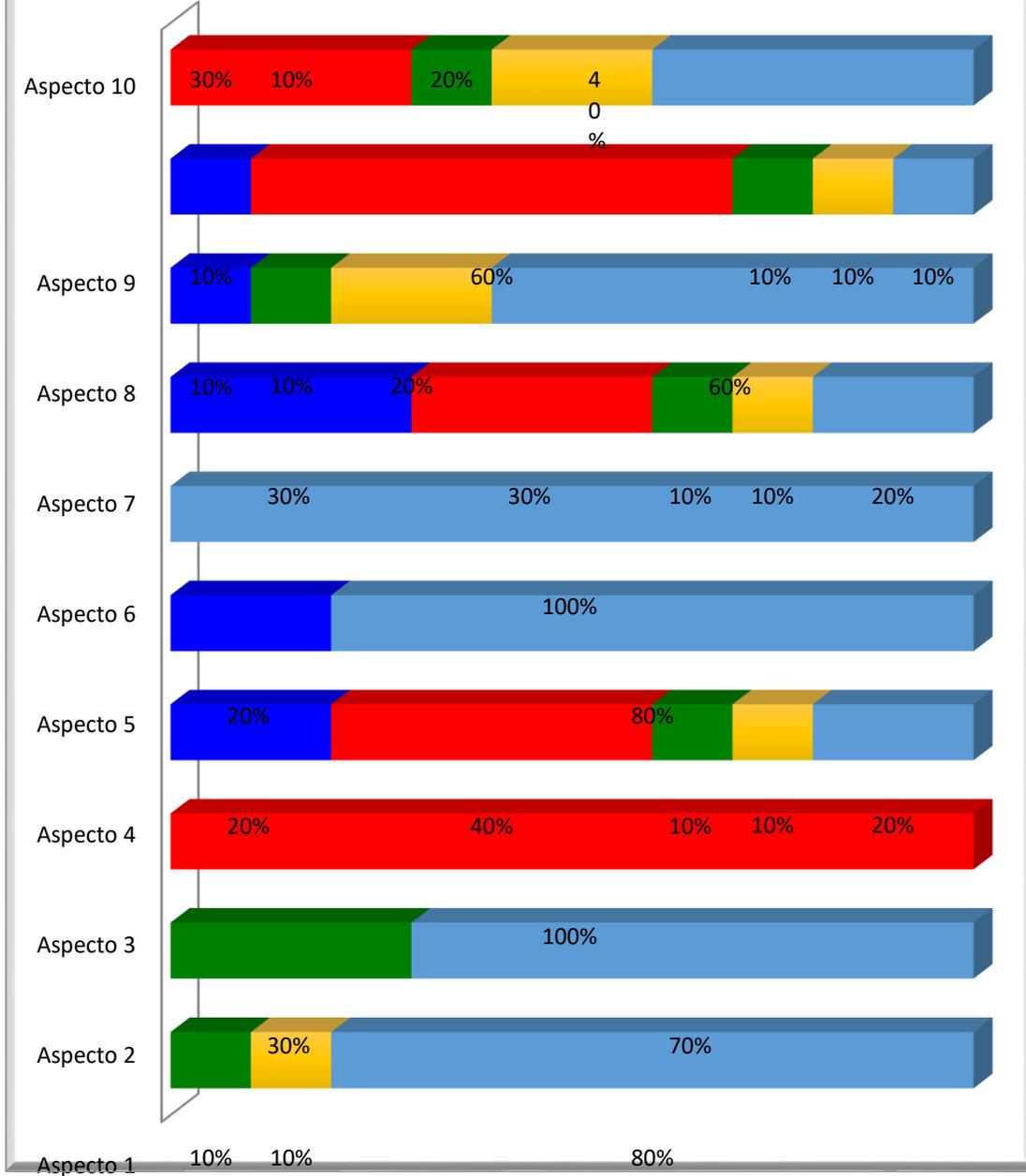
En el aspecto 8: Cumplo con los requisitos establecidos para poder ejercer mi labor como profesor. En el 1, el 10%; en el 3, el 10%; en el 4, el 20% y en el 5 el 60%. Se expresa el nivel cultural necesario y los conocimientos especializados y profesores con una categoría docente.

En el aspecto 9: Logro fomentar el trabajo en equipos entre mis estudiantes, en el 1, 10%; en el 2, 60%; en el 3, 10%; en el 4, el 10% y en el 5, el 10%. La tendencia es a que existe un insuficiente uso de herramientas directivas y psico pedagógicas para lograr el trabajo en equipo.

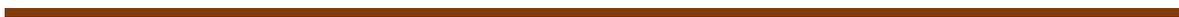
En el aspecto 10: Deseo realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar mi eficacia laboral. En el 2, el 30%; en el 3, el 10%; en el 4, el 20%; y en el 5 el 40 %. Se observa una tendencia positiva alta de un 70%, que le motiva capacitarse para el cargo.

Criterio de los Oficiales

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



Fuente: Elaboración Propia



Se arribó a la conclusión que: –en total desacuerdo (grado 1, el 9%), (2, el 26%) para un total de 35%. –En total acuerdo (en el grado 3, el 9%), (en el 4, el 8%) y (en el 5, el 48%) para un total de 65% en total acuerdo.



Fuente: Elaboración Propia

La Autora considera que los oficiales con que hoy cuenta la organización para desempeñar la función de profesores a tiempo parcial en la FUP del MININT, carecen de habilidades y actitudes necesarias para comunicarse utilizando distintos lenguajes y medios, para desarrollar su autonomía personal, su pensamiento crítico que le capacite para desarrollar una adecuada toma de decisiones, promover cabalmente los aprendizajes pertenecientes a su área profesional, por lo que es necesario una formación y capacitación que les permita

adquirir las habilidades profesionales, los conocimientos y las herramientas necesarias para alcanzar mejores niveles de competencias profesionales, elementos necesarios que permiten una mejor influencia educativa y formación de valores en los alumnos, perfeccionado su desempeño para que no se dificultan las orientaciones educativas que deben brindarles, la correcta comunicación, el trabajo en equipo, el uso de las tecnologías disponibles para la auto preparación y el auto aprendizaje, para enfrentar el trabajo.

Tomando como punto de partida las necesidades identificadas en el diagnóstico y que todo proceso de cambio, implica acciones directivas, pues son ellas las que garantizan llegar a las metas definidas; y que resulta necesario precisar las acciones directivas a desarrollar en pos de los resultados esperados.

Las acciones de dirección están implícitas en toda la gestión, están presentes inevitablemente; pero si se domina sus bondades y se aplican de forma consciente, toda actividad humana mejora en eficacia y eficiencia y se hace, por consiguiente, más efectiva.

Para esta tesis las acciones directivas tienen como objetivo supremo:

Desarrollar de manera eficiente y racional, la formación, a partir de las competencias de los profesores de la Filial Universitaria MININT.

2.4 Propuesta metodológica del Sistema de Acciones Directivas

La autora propone como sistema de acciones directivas los siguientes elementos esenciales a tomar en cuenta: Objetivo, Fundamentación, Diagnóstico, Elementos componentes del sistema de acciones; Etapas, Valoración por oficiales, directivos y especialistas seleccionados. Sugerencias realizadas por oficiales, directivos y especialistas. No necesariamente se exponen en el orden en que aparecen.

El objetivo del sistema de acciones directivas, es contribuir a la mejora del desarrollo de la formación de los profesores, teniendo en cuenta las competencias profesoras, en la FUP MININT de la provincia de Matanzas.

La fundamentación se recoge en lo elemental en el Capítulo I de la presente Tesis y en los aspectos que la autora considera necesario destacar.

Los siguientes elementos conceptuales definen en lo fundamental las direcciones principales de las acciones que se deben organizar en sistema de acciones directivas que contribuya a la mejora del desarrollo de la formación de los profesores, teniendo en cuenta las competencias profesoras, de la FUP MININT provincia de Matanzas. Los mismos no se organizan jerárquicamente, sino se resaltan por su importancia.

Planificación:

- Definir los objetivos particulares a lograr por tarea para cada nivel y etapa.
- Determinar las fechas topes para el cumplimiento de cada una de las acciones técnicas (institucionales).
- Precisar, dentro del marco de recursos asignados para el nivel, de las necesidades materiales, financieras y de otra naturaleza que necesitaran para el cumplimiento de las tareas.
- Establecer los responsables de cada tarea, por nivel correspondiente.

Organización:

- Individualizar las tareas a ejecutar por nivel y etapa.
- Estandarizar los ciclos de tareas y de procesos efectivos (integración de tareas individuales).
- Conceptualizar tareas en su planificación en función de realizar las coordinaciones y la cooperación de las potencialidades internas y externas.
- Poseer un sistema informativo interno, que garantizan un correcto flujo. (Información, frecuencia, canal, código).

-
- Tener determinadas las facultades ejecutivas, para cada nivel por etapa.

Acciones de Control:

- Tener definido un sistema de indicadores (normas cuantitativas/cualitativas) para el cumplimiento de las tareas, procesos, y objetivos.
- Verificar parcial y total del cumplimiento de tareas, procesos, y objetivos de acuerdo a las normativas definidas.
- Proponer (según los resultados de la acción anterior) de medidas correctivas, o de generalización de buenas prácticas.

Acciones de Mando (Regulación, Gerencia, Toma de decisión):

- Supervisar la ejecución de las tareas, procesos, y sus resultados.
- Realizar acciones dirigidas a la cohesión permanente del trabajo.
- Realizar acciones dirigidas a lograr una mayor motivación por los resultados específicos y generales.

2.5 Conclusiones del Capítulo II

El contenido del presente nos permite tener una valoración sobre el estado del desarrollo de la formación de estos profesores, basado en la caracterización y las necesidades que poseen los mismos, a partir del diagnóstico realizado, donde se identificaron las vulnerabilidades y fortalezas, lo cual origina un impacto negativo en la fuerza que egresa de esta filial, hecho registrado en los datos obtenidos de los informes del Órgano de Cuadro, Personal y Preparación.

CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE ACCIONES DIRECTIVAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESORALES QUE CONTRIBUYA A PERFECCIONAR LA FORMACIÓN EN LA FILIAL UNIVERSITARIA DEL MININT EN LA PROVINCIA DE MATANZAS.

A partir de las insuficiencias, dificultades detectadas y estudios realizados, se pretende en este capítulo presentar una propuesta de sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la filial universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.

3.1 Sistema de acciones directivas para el desarrollo de competencias profesoras que contribuya a perfeccionar la formación en la filial universitaria del MININT en la provincia de Matanzas.

Objetivo: Determinar las necesidades de capacitación para desarrollar la formación de los profesores de la FUP MININT en Matanzas.			
Se estudia el diagnóstico realizado, para identificar las necesidades. Se pretende determinar cuáles son los conocimientos y habilidades que les permitan instruir colectivos humanos, en correspondencia con las competencias profesoras.			
Acción	Ejecutores	Responsable	Fecha
Selección del modelo de determinación de necesidades de capacitación que se va a aplicar.	Factores administrativos	Consejo de Dirección	Trimestral
Diseño de la Determinación de Necesidades de Capacitación basado en las competencias	Factores administrativos	Consejo de Dirección	Semestral

identificadas.			
Evaluar que exista una Planificación organización y control para identificar las necesidades de capacitación basadas en las competencias.	Especialista designado a tal efecto	Miembro del consejo de dirección designado por el Jefe	Semestral
Diseño de los instrumentos que permitirán conocer en qué contenidos presentan déficit los profesores a partir de las necesidades.	Factores administrativos	Consejo de Dirección	Trimestral
Determinación de Necesidades de Capacitación	Factores administrativos.	Consejo de Dirección	Semestral

Objetivo: Diseño de acciones directivas para contribuir con la formación de los profesores de la FUP MININT en Matanzas.

Se estudian las necesidades determinadas. Se pretende dotar de conocimientos y habilidades sobre la dirección pedagógica y el contexto teórico donde se sustenta. Eso por supuesto que lastra el buen desempeño colectivos humanos, en correspondencia con las competencias profesoriales.

Acción	Ejecutores	Responsable	Fecha
Diseño y aplicación de plan de	Factores administrativos	Consejo de Dirección	Semestral

superación.			
Desarrollar estrategias para lograr el aprendizaje.	Factores administrativos	Consejo de Dirección	Anual
Desarrollo de concentrados metodológicos dirigidos a lograr habilidades didácticas en el proceso de formación semi-presencial.	Factores administrativos	Consejo de Dirección	Trimestral
Fomentar el estudio de las metodologías básicas para el desarrollo de una clase.	Factores administrativos.	Consejo de Dirección	Mensual
Desarrollar preparaciones dirigidas a mejorar los mecanismos de comunicación profesor-alumno.	Factores administrativos.	Consejo de Dirección	Mensual
Exigir la asistencia y puntualidad, con buen porte y aspecto que fomente la visualización como líder del profesor	Factores administrativos.	Consejo de dirección	Permanente

durante su presencia en clases.			
Influir en el estudio de bibliografías específicas de las materias que imparten.	Factores administrativos.	Consejo de dirección	Permanente
Promover la permanencia en centros de enseñanzas superiores que permita una actualización de las metodologías de las especialidades en la institución.	Factores administrativos.	Consejo de dirección	Anual
Crear las condiciones que permitan lograr una planificación que le brinde al profesor un espacio que pueda dedicar a su auto preparación.	Factores administrativos.	Consejo de dirección	Mensual

Objetivo: Seguimiento y evaluación de las acciones

Valorar las acciones ejecutadas a través de todo el proceso, tanto por etapas parciales como al final de año, de forma tal que permita los ajustes necesarios durante la aplicación del sistema así como la toma de decisiones para sus futuras aplicaciones.

Acción	Ejecutores	Responsable	Fecha
--------	------------	-------------	-------

<p>Evaluar cada una de las acciones específicas, medidas a partir de los conocimientos adquiridos por los profesores.</p>	<p>Especialista designado a tal efecto</p>	<p>Miembro del consejo de dirección designado por el Jefe</p>	<p>Semestral</p>
<p>Perfeccionar los mecanismos para la evaluación sistemática de las acciones de formación.</p>	<p>Especialista designado a tal efecto</p>	<p>Jefe</p>	<p>Semestral</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2 Resultados de la consulta a los diferentes oficiales sobre el sistema de acciones directivas



los profesores					
6. Sugerencias al sistema de acciones directivas	4/20	4/20	12/20		
	20%	20%	60%		
	17,51%	36,66%	45%	0,83%	0%
	TOTALES				

Cada aspecto se califica según esta escala valorativa (**MA** muy adecuada, **BA** bastante adecuada, **A** adecuada, **PA** poco adecuada, **NA** no adecuada).

En la consulta a los oficiales sobre el sistema de acciones directivas, se elaboró encuesta, la que arrojó los resultados siguientes:

- ✚ Se valoró la importancia del sistema de acciones directivas y se calificó como muy adecuada el 25%, bastante adecuada 25 % y adecuada el 50%. Se apreció que en la escala valorativa el resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ✚ La factibilidad en su aplicación muy adecuada el 20%, bastante adecuada 25% adecuada el 50% y poco adecuada el 5%. El resultado es positivo y alcanza un 95%.
- ✚ El nivel de pertinencia bastante adecuada con el 50% y adecuada el 50%. El resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ✚ La funcionabilidad muy adecuada con 20%, bastante adecuada, el 40% y adecuada el 40%. El resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ✚ Las sugerencias y recomendaciones al sistema de acciones directivas, muy adecuada el 20%, bastante adecuada el 20% y adecuada el 60%. El resultado es positivo y alcanza un 100%.
- ✚ El sistema de acciones directivas para la motivación se calificó muy adecuada 17,51%, bastante adecuada el 36,66% y adecuada el 45%. En general se alcanzó un 99,17% de respuestas positivas.(Ver anexo 3)

3.4 Conclusiones Parciales del Capítulo III

A partir de los resultados obtenidos, se puede corroborar que el sistema de acciones directivas elaborado reveló los elementos necesarios para contribuir a la a la formación de los profesores de la FUP MININT en Matanzas, teniendo en cuenta las competencias profesoral, y se consultó un conjunto de indicadores del sistema: importancia, factibilidad, pertinencia, funcionabilidad, alcanzando un alto grado de aceptación, lo que valida positivamente el sistema de acciones directivas elaborado, conjuntamente con los métodos y técnicas científicas aplicados.

CONCLUSIONES

1. El objetivo de la presente investigación se cumple satisfactoriamente ya que se logra a partir de los fundamentos teóricos evaluar las posibilidades para la elaboración de un sistema de acciones directivas para contribuir a la formación de los profesores de la FUP MININT en Matanzas, teniendo en cuenta las competencias profesoras.
2. La caracterización y el diagnóstico realizados brindaron elementos que permitieron caracterizar la FUP MININT de Matanzas; el diagnóstico permitió conocer el estado actual de la formación de los profesores, indicando la necesidad de la elaboración de un plan de acciones directivas para lograr un desarrollo tal en los profesores que permita dar un servicio con eficiencia.
3. El sistema de acciones directivas presentado contribuye a la formación de los profesores de la FUP MININT en Matanzas, teniendo en cuenta las competencias profesoras, constatado en la utilización de métodos y técnicas donde se valoran los resultados de la consulta a los Jefes y Oficiales, destacándose su importancia, factibilidad de su aplicación, nivel de pertinencia, funcionabilidad, así como las sugerencias y recomendaciones, lo que permitió alcanzar un alto grado de aceptación y validar positivamente el sistema de acciones directivas elaborado.

RECOMENDACIONES

- ❖ Divulgar en el consejo de dirección y de trabajadores participantes en el proceso de formación y desarrollo de competencias profesoras en la FUP MININT, el contenido, particularidades e importancia de la concepción de la formación laboral por competencias según el sistema de acciones directivas propuesto en esta investigación.
- ❖ Proponer a la Jefatura del Ministerio del Interior en la provincia, que de entender factible el sistema de acciones directivas propuesto, se aplique en los restantes cargos afines dentro de la organización.

Bibliografía

1. **Álvarez, M.** El Liderazgo de la Calidad Total. Editorial Escuela Española. (1998)
2. **Barranco, F.** Planificación estratégica de recursos humanos. Ed. Pirámide, Madrid, 42 p. (1989)
3. **Bayón, F. y L. García.** Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Síntesis, Madrid.(1992)
4. **Beer, M.** “Gestión de recursos humanos. Texto y casos”. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.(1989)
5. **Boué, R.** El ISPJAE en búsqueda de la excelencia de su claustro. Revista Cubana de Educación Superior, No. 3. La Habana 1995.
6. **Bueno, E.** El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. Boletín de Estudios Económicos. España. (164), 207-229, 1998.
7. **Castro, F.** “Discurso por el 60 Aniversario de su ingreso a la Universidad”. Periódico Juventud Rebelde. La Habana. Cuba. p. 3.(2005)
8. **Chiavenato, I.** “Administración de recursos humanos”. Ed. McGraw-Hill. México. pp. 121, 131-132, 300-302 y 308-329. (1999)
9. **CIDEC.** Gestión del conocimiento y Capital Intelectual. (En línea) Cuadernos de Trabajo No. 31. Donosita. España. Disponible en www.cidec.net/article/archive/19/ Consultado en mayo 2019.
10. **CONOCER:** “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas”. (1999)
11. **Cruz, P. et al.** El capital humano y la gestión por competencias. <http://www.monografias.com>(2000) (Consultado junio de 2019).
12. **Cubeiro, J. y G. Fernández.** Competencias 4.0. Revista Capital Humano, No. 11, 1998, Madrid, pp.48-50.
13. **Cuesta, A** Learning Organization la organización que aprende? Ponencia. Forum Ramal de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación Superior 2000. ISPJAE. La Habana. (2000)
14. **Cuesta, A.** Gestión de competencias. Editorial Academia. Cuba, 2001.

-
15. **Cuesta, A.** Gestión del Conocimiento. Análisis y proyecciones de los recursos humanos. Editorial Academia. Cuba, 2002
 16. **Cuesta, A.** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. Ed. Academia. 2^{da} ed. revisada y ampliada. La Habana, Cuba.pp. 4, 12, 25-26, 33 y 40-42. (2005)
 17. **Cuesta, A.** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. La Habana: Ed. Academia y Félix Valera. 4^a ed. 2t. pp. 41-42, 51, 280, 284, 392, 401- 402. (2009)
 18. **Díaz Llanes, Guillermo,** «Conceptos básicos de competencia laboral», [en línea], 2015, Enero 25-2015, [consulta: noviembre 2018], Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spa>> 33. Vargas, F, «Competencia en la formación
 19. **Davis, K. y Newstrom, J.** “El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional”, Ed. *Mc Graw-Hill*, México.p. 608.(1987)
 20. **Diego, P. y F. Marimon.** Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. Revista Capital Humano. No. 108, Año XI, Madrid, pp.30-34.(1998)
 21. **Directiva orgánica.** El Ministerio del Interior que crea la Dirección de Formación y Preparación de las fuerzas en el Ministerio del Interior. 13 de noviembre del 2006.
 22. **Donostía San Sebastián.** España CIDEA. Recursos humanos, empleo y calificaciones personales. 1994.
 23. **Escobar, S.C.** Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas.Mención: Gestión de la producción y de los servicios. “Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso:Albañil “B”.” UMCC. Matanzas. Cuba.(2011)
 24. **Fleitas, S. y M. Ferreira.** Estrategias de la actividad de posgrado para la elevación de la productividad del conocimiento. Revista Cubana de Educación Superior. Volumen XXI, No 2. La Habana. pp. 111-120. (2001)
 25. **González, V.** “La orientación profesional en la educación Superior”. Una alternativa teórico metodológico para la formación de profesionales competentes. (2002)

-
26. **Harper y Lynch.** Manuales de recursos humanos/ Harper y Lynch. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
 27. **Infante, L.** “Propuesta de un Procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano, de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas”. Trabajo de Diploma. UMCC. Matanzas, Cuba. p. 8.(2009)
 28. **Marrero, C.** Diagnóstico de la Formación en Instalaciones Hoteleras de la Región Oriental. Informe de Investigación. UHo, Holguín, 48 p.113. (1997|a)
 29. **Marrero, C.** La formación de los Recursos Humanos, componente esencial de la Gestión de la Calidad. Ponencia presentada en Qualitas´97, Taller Internacional sobre Calidad y Desarrollo, La Habana.114. (1997|b)
 30. **Marrero, C.** Aplicación del procedimiento de Gestión de la Formación de los Recursos Humanos en la Filial EMSUNA de Holguín. Ponencia presentada en 4. Taller Internacional de Logística, La Habana.115. (1997|c)
 31. **Marrero, C.** et al. Folleto de Casos y Ejercicios de Gestión de Recursos Humanos. UHo, Holguín. (1997|d)
 32. **Martínez Delgado, Liubet, Lorenzo Miranda, Yadney O. y Toyos Brito Arlenys, Hernández Junco, Varna.** Estudio de la motivación, La satisfacción laboral, el liderazgo y su relación con la calidad en el servicio de guardia del Hospital Militar de Matanzas Dr. Mario Muñoz. Matanzas: s.n. 2008.
 33. **Martens,** “Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos”. Cinterfor. Montevideo, Uruguay.(1996)
 34. **McClelland, D.** “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist, January 1973, number 28. (edición digital).(1973)
 35. **Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.** Resolución 29/06. Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos. La Habana: s.n., 2006.
 36. **Morejón L. Mariam.** Tesis de grado Elaboración de los perfiles de cargo por competencias del proceso de Gestión Informativo-analítico en la jefatura del Minint Municipal. (2016)

-
37. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3000:** “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”. 1^{ra.} ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 6, 7, 9, 15. Realizada en año 2007.
 38. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3001:** “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos”. 1^{ra.} ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 8 y 13.
 39. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007:** “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación”. 1^{ra.} ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 6, 10, 24 y 33-35. Realizada en año 2007.
 40. **Pérez, T.** La Gestión por Competencias como centro integrador de las actividades fundamentales de la GRH. Tesis de Maestría en Gestión de Recursos Humanos. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE, 2006.
 41. **Quezada, H.** “Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano”. Disponible en [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). (2006) (Consultado junio de 2019).
 42. **Robbins, S.** Técnicas para la toma de decisiones en grupo. Versión en formato digital. 2001.
 43. **Rodríguez, A. J.** " La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano", "Instituto de Información Científica y Tecnológica", C. Habana, Cuba. (2003)
 44. **Rogers, E. y Wright, P.** Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets, Human Resource Management Review. 8, (3), 311-331, 1998.
 45. **Sampieri, R.** Metodología de la investigación. La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela, pág. 76-78. (2003)
 46. **Santos, Y.** Trabajo de Diploma. “Propuesta de Metodología para la Elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en el Grupo de Electrónica para el Turismo, Varadero”. UMCC, Matanzas, Cuba. (2007)
 47. **Simeón, R.** La Gestión del conocimiento en Cuba. Gestión del conocimiento.

Conceptos, aplicaciones y experiencias. Serie Gerencial en Ciencia e Innovación. Editorial Academia, Cuba, 2002.

48. **Supplychainmanagement.**, Disponible en www.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management, Consultado en Marzo 2019

49. **Torriente, L.** "Propuesta de una metodología para la elaboración de la evaluación del desempeño en la unidad empresarial de base de producción Antonio Guiteras de la Central Termoeléctrica de Matanzas". Trabajo de diploma. UMCC, Matanzas, Cuba. p. 23.(2008)

50. **Vargas, F; Casanova, L.** "El enfoque de competencia laboral: manual de formación". CINTERFOR/OIT, Montevideo, Uruguay. (2001)

51. **Vargas, F.** "La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad". Disponible en www.arearh.com. Consultado en mayo de 2019. pp. 4, 15.(2004)

52. **Zárate, J.** Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en una Empresa Financiera Privada de Lima Metropolitana. Disponible en: www.upch.edu.pe/fapsi/rph/NUMERO/Zarate.pdf. Consultado en febrero de 2019.(s.a).

Anexos

Anexo # 1. Cuestionarios a los estudiantes de la FUP MININT Matanzas

Objetivo: Valorar el grado de formación de los profesores y cómo impacta en los estudiantes, para obtener los datos más fidedignos posibles, de los oficiales operativos que ejercen la labor de profesores

Estimados estudiantes :

En la presente investigación usted puede participar aportando su opinión sobre el criterio que tiene de la formación.

Agradecemos su ayuda y sincera colaboración.

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo	Total en desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Ponen empeño en proporcionar una clase con calidad.			10	10	26
2. Poseen los conocimientos técnicos especializados adecuados que le permiten impartir la especialidad que representan.			20		26
3. Tienen habilidades pedagógicas que le permiten desarrollar de manera efectiva las clases y llegar a los conocimientos a los estudiantes.		46			
4. Consideran se les proporciona la preparación adecuada para poder ejercer de manera efectiva la función de profesor.	12	12	10	8	4

5. Aprecian acciones dirigidas a fomentar la auto preparación en temas a fines con la labor pedagógica y propia de la materia que imparten.	10				36
Totales	22	58	40	18	92
Por cientos	9%	26%	9%	8%	48%
	35%		65%		

Anexo # 2 Encuesta a los directivos y profesores de la FUP MININT Matanzas

Objetivo: Valorar el grado de formación a partir de las competencias profesoras de los profesores de la FUP MININT Matanzas.

Estimado compañero (a):

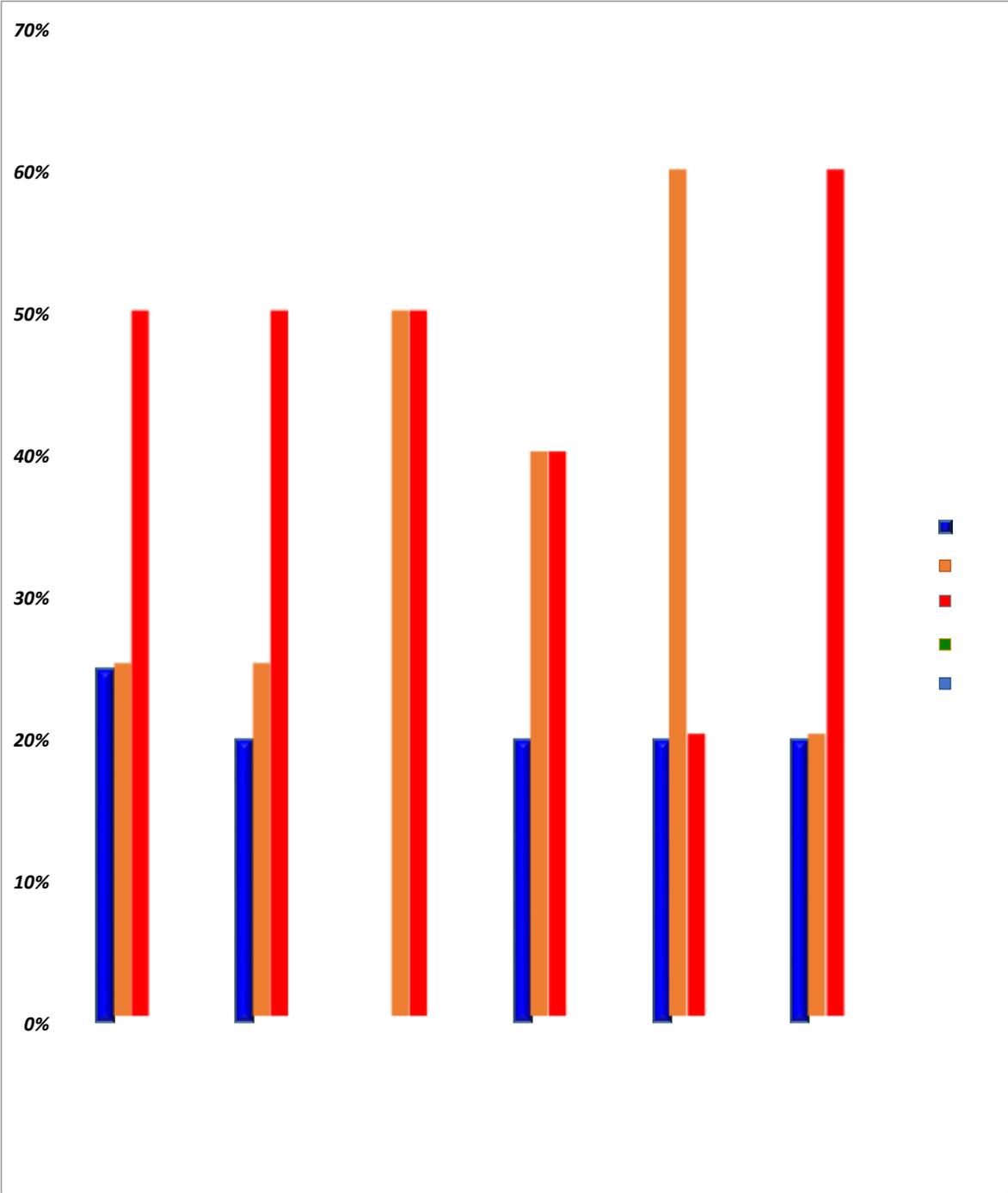
En la presente investigación usted puede participar aportando su opinión sobre el criterio que tiene de la formación para su puesto de trabajo. Con la información obtenida se puede elaborar un sistema de acciones directivas que contribuya a su formación basado en las competencias profesoras.

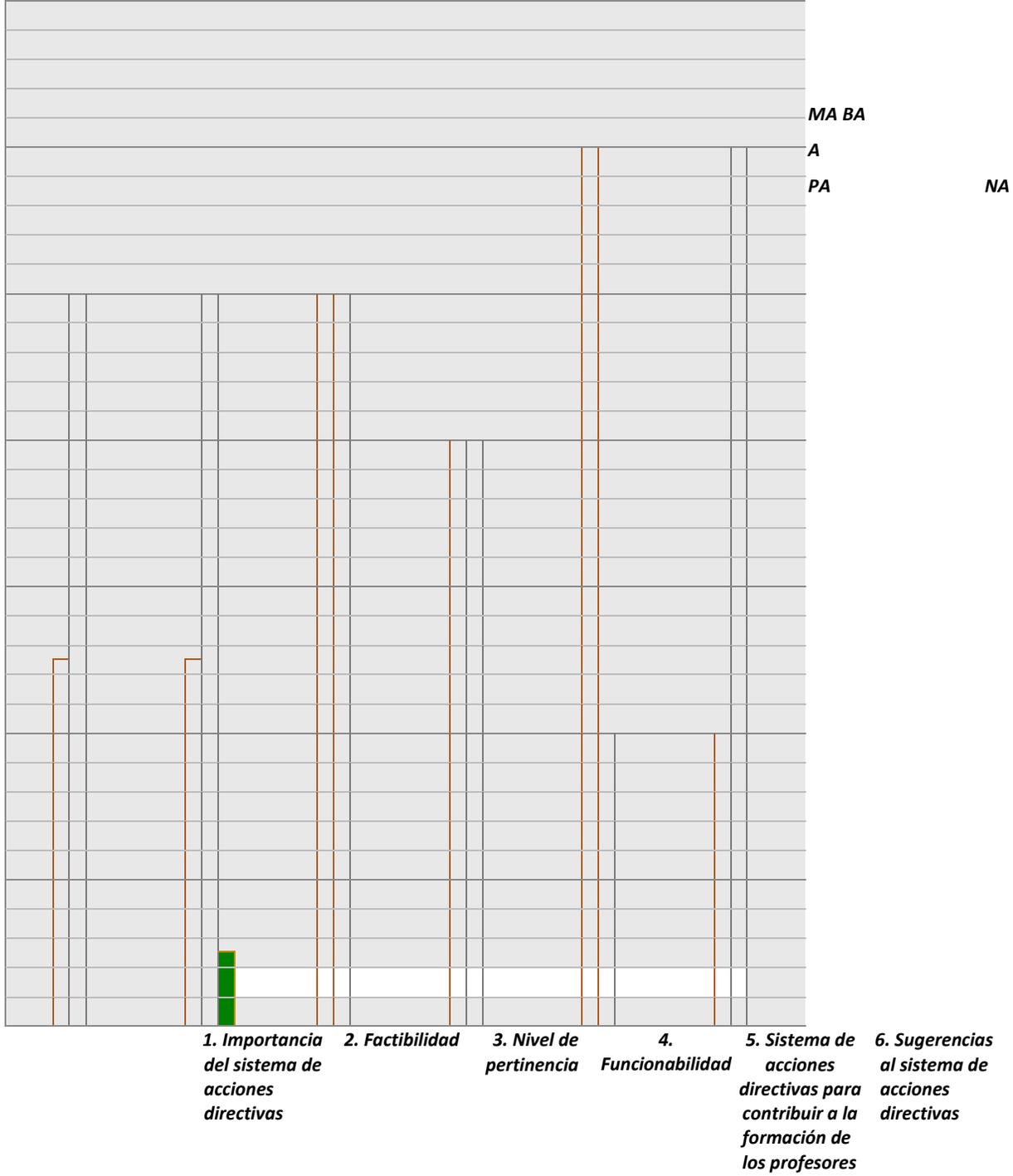
Agradecemos su ayuda y sincera colaboración.

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo	Total en desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Se pone empeño en proporcionar una clase con calidad.			2	2	16
2. Presentan conocimientos técnicos especializados adecuados que permitan impartir la especialidad que representan			6		14
3. Tengo habilidades pedagógicas que me permiten desarrollar de manera efectiva mis clases.		20			
4. Se me proporciona la preparación adecuada para poder ejercer de manera efectiva mi función de profesor.	4	8	2	2	4

5. Realizo acciones dirigidas a fomentar mi auto preparación en temas a fines con la labor pedagógica y propia de la materia que imparto.	4				16
6. Considero poseo la autoridad moral ante los estudiantes durante la impartición de mis clases.					20
7. El desarrollo de mi trabajo específico me permite tener un espacio en la planificación, que puedo emplear en el desarrollo teórico de mis clases y a mi auto preparación.	6	6	2	2	4
8. Cumplo con los requisitos establecidos para poder ejercer mi labor como profesor.	2		2	4	12
9. Logro fomentar el trabajo en equipos entre mis estudiantes.	2	12	2	2	2
10. Deseo realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar mi eficacia laboral		6	2	4	8
Totales	18	52	18	16	96
Por cientos	9%	26%	9%	8%	48%
	35%		65%		

Anexo # 3 Resultados de encuesta sobre el sistema de acciones directivas.





Fuente: Elaboración Propia