

La gestión de la fuerza de trabajo calificada, en el sistema de planificación

The management of the qualified work force, in the planning system

MSc. Mariana Zenaida Camacho Hernández. Metodóloga de la Educación General y Media Dirección General de Formación y Actividad Científica. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.

Correo: zenaida.camacho@mined.rimed.cu

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3779-9245>

Recibido: noviembre de 2022

Aprobado: enero de 2023

Resumen

La investigación presenta algunos referentes de los términos gestión, gestión de los recursos humanos y fuerza de trabajo calificada; se establece la relación entre ellos y se define para el sector de la educación el término, Gestión de la fuerza de trabajo calificada (GFTC). Se presenta una sistematización de su evolución en el período 2000-2019, con una mirada integradora de todos los que en ella intervienen.

En el diagnóstico de su estado inicial, se evidencian las tendencias en la falta de completamiento, el incremento de la inactividad, la fluctuación y la baja eficiencia tanto en la formación y como en su retención, fundamentalmente, de la fuerza docente. Además, los resultados de estos indicadores, en ocasiones afectan la atención a grupos clases completos, y en el caso de la primera infancia, limita el otorgamiento de matrícula a niños de las madres trabajadoras.

Lo anterior ratifica que de la existencia y permanencia de la fuerza de trabajo calificada en las instituciones educativas, dependerá el logro y el éxito del fin propuesto.

Se propone una estrategia metodológica que se identifica y determina por los nexos y relaciones que se establecen entre las acciones, con la intención de incluirlas en el plan de actividades diseñado en cada nivel de dirección.

Palabras clave: gestión, fuerza de trabajo calificada, sistema de planificación.

Abstract

The research presents some referents of the terms management, human resources management and qualified labor force; the relationship between them is established and the term Management of the qualified labor force is defined for the education sector (GFTC). A systematization of its evolution in the period 2000-2019 is presented, with an integrating view of all those involved in it.

In the diagnosis of its initial state, the trends in the lack of completion, the increase in inactivity, fluctuation and low efficiency both in training and in its retention are evident, fundamentally, of the teaching force. In addition, the results of these indicators sometimes affect the attention to entire class groups, and in the case of early childhood, it limits the granting of enrollment to children of working mothers.

The foregoing confirms that the achievement and success of the proposed purpose will depend on the existence and permanence of the qualified labor force in educational institutions.

A methodological strategy is proposed that is identified and determined by the links and relationships established between the actions, with the intention of including them in the activity plan designed at each management level.

Keywords: management, skilled workforce, planning system.



Introducción

La formación, el perfeccionamiento en la atención sistemática a los recursos humanos, ha sido una prioridad a lo largo de todo el proceso histórico cubano. El tema ha sido abordado por diferentes investigadores, entre los que se destacan Becker (1964), Castro (1960-1993), Zarragoitia (1998), Añorga y Valcárcel (2004), Cuesta (2005- 2010), Chiavenato (2007), Corredera (2013), entre otros.

Los recursos humanos y de ellos, la fuerza de FTC, se prioriza en el sector educacional mediante acciones, que para alcanza su idoneidad, se coordinan con las universidades. Al respecto, Cuesta (2005), afirma que es un logro de la Revolución la preparación de los recursos humanos (que incluye en la actualidad a la FTC) sin embargo, no se logra el mismo nivel en su gestión. (Cuesta, 2005, p. 23). Relacionado con el tema, resultan importantes los trabajos de Maciá, L. y Cribeiro (2014); esta autora refiere los realizados por Fernández, y Alonso (2014); también Hernández (2018) y Lage (2021) profundiza y confirma la necesidad de convertir lo que hoy se tiene de FTC, en fuente de crecimiento, lo que constituye una urgencia porque puede poner en peligro el futuro del país, con una sociedad envejecida, donde una parte considerable de la población supera más de los 60 años.

A pesar de existir la norma legal, de los esfuerzos realizados, de los estudios sobre el tema y las acciones que se despliegan, en las actividades que se planifican relacionadas con el análisis del plan de ingreso a los centros formadores, la actualización de las demandas de FTC, la elaboración del plan de asignación de graduados universitarios (NS) y de nivel medio superior (NMS), faltan actividades para su aseguramiento y no es sistemática la participación de todos los factores, además de ser insuficiente la socialización de los resultados que se obtienen en la práctica laboral e investigativa. Son manifestaciones que evidencian que es insuficiente la GFTC en el sector, y no se satisfacen las demandas de fuerza de trabajo calificada que realizan las instituciones educativas. Situación problemática que permitió identificar la contradicción existente entre las necesidades de fuerza de trabajo calificada que demandan las instituciones educativas y las insuficiencias en la GFTC para satisfacerlas, teniendo en cuenta que, "...la demanda de hombres regula necesariamente la producción de hombres..." (Marx y Engels, 1984, p. 9).

Esta problemática que presenta debilidades en la práctica, se debe atender desde la ciencia, por tanto, ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la fuerza de trabajo calificada en el sector de la Educación?

El objetivo de la investigación está dirigido a fundamentar una estrategia metodológica para el perfeccionamiento de la gestión de la fuerza de trabajo calificada en el sector de la Educación. Desde el sistema de planificación, se sugiere un conjunto de acciones lógicas y ordenadas como una solución del problema científico (qué hacer, cómo (métodos, vías y procedimientos), cuándo, responsables, participantes y las normas jurídicas que lo sustentan.

Para el Ministerio de Educación la GFTC está estrechamente relacionada con la planificación de la economía, que en Cuba está establecida desde el año 1997, por el Ministerio de Economía y Planificación, se incluye como un aspecto para la planificación del Plan de la economía y desde el 2010 hasta la actualidad, con el mismo enfoque, lo dirige el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; por lo que se pone de manifiesto la relación entre la GFTC, y el Sistema de Planificación.

Con respecto a la planificación, varios son los autores que abordan su concepto, su objetivo, principios, etapas, los tipos, técnicas, etapas, características e importancia, entre otros elementos. Se entiende por planificación (planeación, planeamiento), "al conjunto de acciones y decisiones creadas para cumplir un



objetivo específico, utilizándolos recursos a disposición y en un marco temporal predeterminado. También la consideran como un plan o la determinación de las acciones para cumplir en cierto orden” (Uriarte 2020, p. 1).

Se reconoce por muchos estudiosos y especialistas en diversos temas, como una de las funciones generales de la dirección y hay quienes afirman que de esta función dependen todas las demás funciones de dirección, “(...) puesto que el que dirige, organiza, evalúa y controla todo aquello que se encuentra comprendido en la planificación con un fin determinado. Plantean además que, la planificación permite reducir el nivel de incertidumbre y anticipar lo que sucederá”. (Carriazo, 2020, p. 5).

En cuanto a la caracterización de la planificación, González et al. (2018), plantean que:

“(...) entre los aspectos que caracteriza este proceso están: la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado; decidir con anticipación lo que hay que hacer, establecer relaciones y elegir medios para alcanzar dichas metas, definir el curso de la acción y los procedimientos requeridos para los objetivos y metas”. (p. 3)

Desde los trabajos consultados sobre el objeto de investigación, se visualiza la ubicación, como centro a los recursos humanos, pero de forma integral, de ahí que la planificación juega un papel esencial. Visto desde esta óptica por Drucker (1954), Corominas y Pascual (1984), Taylor (1994), que sabiamente expresa, “... la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (p. 23). Desde otra óptica lo abordan Cassasus (2000), Bohlander, Snell y Skerman (2001), Cuesta (2005), Chávez (2006), Chiavenato (2007), Fraga, D. (2021), Hernández, y Manrique (2016), (2016), Deler et al. (2017) expresan fundamentos que asocian la Gestión a la actividad educacional, Escudero, et al. (2017), y Westreicher (2020) como serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación, y define pasos para ejecutarla.

Los diferentes autores coinciden en que la gestión se asocia a la capacidad humana para dirigir, desde una perspectiva participativa, pero sus teorías no explican a plenitud o abordan elementos esenciales de la GFTC. La investigación responde a la necesidad de perfeccionarla en el sector de la Educación, por ser su principal premisa. Por ello, se fundamenta una estrategia metodológica como solución al problema planteado y se respondieron las siguientes tareas investigativas:

1. Sistematización de los referentes teóricos que sustentan la gestión de la fuerza de trabajo calificada, en el sector de la Educación, desde la gestión de los recursos humanos.
2. Caracterización de la gestión de la fuerza de trabajo calificada, en el sector de la Educación.
3. Determinación de la estructura y cualidades de la estrategia metodológica para perfeccionar la gestión de la fuerza de trabajo calificada, en el sector de la Educación.
4. Valoración de la factibilidad y validez de la aplicación de la estrategia metodológica para perfeccionar la gestión de la fuerza de trabajo calificada, en el sector de la Educación.

Métodos y materiales

Para la investigación con enfoque mixto (cualicuantitativa) del objeto, se seleccionó, intencionalmente, A cuadros, jefes de departamento, metodólogos que atienden la organización escolar y especialistas en recursos humanos de territorios que presentan complejidades en el completamiento de la fuerza de trabajo calificada y emplear diversas alternativas para satisfacerla de Matanzas, Villa Clara, Sancti Spiritus y el municipio especial Isla de la Juventud. De los 88 integrantes, son doctores 4, 2 en Ciencias Pedagógicas y



2 Ciencias de la Educación, 43 son másteres de diferentes áreas del conocimiento, 39 licenciados en Educación y 2 técnicos en gestión de los recursos humanos (GRH). (Tabla No 1)

Se asume el método materialista-dialéctico que permite concebir la lógica en el proceder investigativo, la selección de métodos, técnicas e instrumentos para profundizar en el objeto de estudio. Se utilizan otros métodos y técnicas de corte cualitativo y cuantitativo para la recepción de información y análisis de los resultados alcanzados en los territorios en la GRH, y la situación de su fuerza de trabajo calificada, así como, la experiencia acumulada de especialistas y de la autora.

Se elaboraron siete instrumentos: tres (3) encuestas, dirigidas a cuadros y metodólogos que atienden la organización escolar en los niveles educativos, una guía de entrevista para cuadros y especialistas con experiencia en la gestión de recursos humanos, una guía para la observación in-sito a cuadros que gestionan la fuerza de trabajo calificada, dos (2) guías para el análisis de documentos relacionados con el sistema de planificación y la proyección de la fuerza de trabajo calificada. Se presentaron los resultados de la aplicación del Método Delphy, que aportó evidencias de la factibilidad y validez de la aplicación de la propuesta de solución al problema científico.

Los métodos y técnicas empleadas sobre el objeto de investigación, permitió, emitir valoraciones de toda la información obtenida. La exploración se realizó por diferentes vías y en escenarios diversos: intercambios en las visitas efectuadas a los territorios, seminarios, reuniones nacionales, despachos, encuentros y cursos desarrollados en la Escuela Ramal del MINED, y otras actividades propias del sistema de planificación.

A partir de la definición de la variable a transformar: **Gestión de la fuerza de trabajo calificada en el sector educacional**, se formulan las dimensiones y se identifican indicadores cuantitativos, e incluyen con toda intención, indicadores cualitativos que posibilitan emitir juicios más integrales en la valoración y evaluación la variable. (Tabla No 1)

Tabla No 1: Variable a transformar: Gestión de la fuerza de trabajo calificada en el sector educacional. Dimensiones e indicadores de medida.

Dimensiones	Indicadores de medida
Existencia de fuerza de trabajo calificada	Completamiento de las plantillas de cargos.
	Satisfacción del completamiento de las plantillas de cargo
	Retención de la fuerza de trabajo calificada
	Determinación de la cantidad de necesidades de fuerza de trabajo calificada.
	Preparación de los implicados en la determinación de las necesidades
	Cantidad de grupos de preescolar atendidos por educadoras.
	Cantidad de grupos de primaria atendidos por dos maestros.



	Completamiento de maestros de Inglés en la enseñanza primaria
	Cantidad de profesores guías en secundaria básica que imparten docencia solo en su grupo.
	Cantidad de docentes que transitan por el ciclo preuniversitario.
2. Existencia del Plan de ingreso	Cantidad de estudiantes que ingresan a los centros formadores procedentes de los círculos de interés o sociedades científicas.
	Participación de los representantes de los niveles educativos en el análisis del plan de ingreso
	Por ciento de cumplimiento del Plan de ingreso
	Por ciento de retención en los centros formadores
Dimensiones	Indicadores de medida
Planificación de la distribución de egresados	Por ciento de satisfacción de las demandas en función de las necesidades locales
	Participación de los representantes de los niveles educativos en la ubicación de los egresados
	Por ciento de presentación de los egresados asignados.
	Satisfacción de la distribución de egresados con respecto a la demanda realizada.

El análisis de la tendencia en las opiniones emitidas por los integrantes de la muestra, así como los resultados de la revisión y análisis de los documentos e informes estadísticos; así como, los diferentes puntos de vistas del objeto estudiado, permitieron valorar el estado actual de los indicadores, dimensiones y la variable.

Resultados

Como resultado de la aplicación de los métodos y técnicas de nivel empírico, para la caracterización del estado inicial de la GFTC en el sector de la Educación, se obtuvo, por dimensiones, los resultados siguientes:

Dimensión 1: Existencia de la fuerza de trabajo calificada



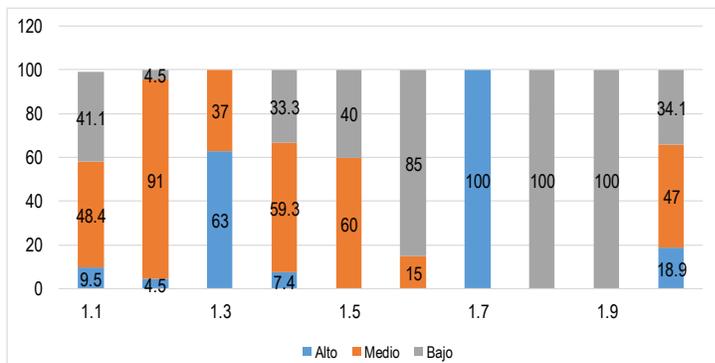


Figura 1. Gráfico del estado actual de la dimensión Existencia de fuerza de trabajo calificada por indicadores y general, según el comportamiento de la moda (en porcentaje) MEDIO
Fuente: Elaboración propia.

A. Dimensión 2: Existencia del plan de ingreso

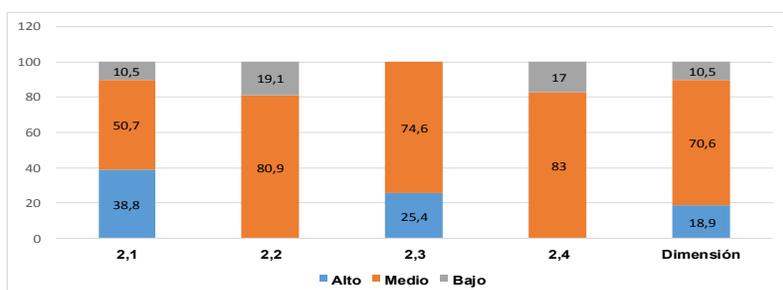


Figura 2. Gráfico del estado actual de la dimensión Existencia del Plan de ingreso por indicadores y general, según el comportamiento de la moda (en porcentaje) MEDIO
Fuente: Elaboración propia.

B. Dimensión 3: Planificación y distribución de los egresados

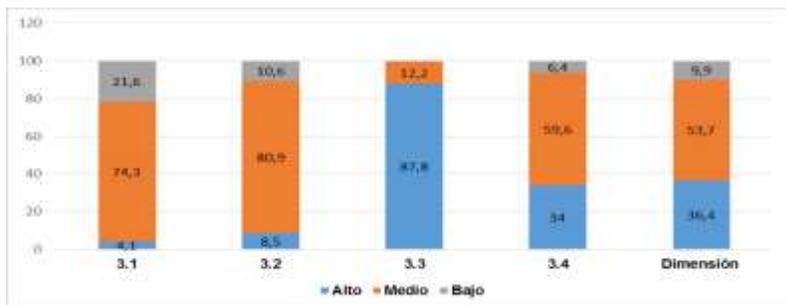


Figura 3. Gráfico del estado actual de la dimensión Planificación y distribución de los egresados por indicadores y general, según el comportamiento de la moda (en porcentaje) MEDIO
Fuente: Elaboración propia.

En correspondencia con los resultados obtenidos, se ubica el estado de la variable en el Nivel Medio según la moda como se muestra en el siguiente gráfico.



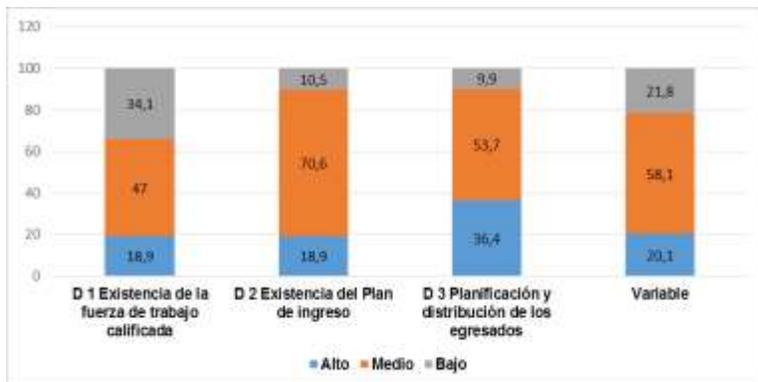


Figura 4. Gráfico del estado actual de la Variable, a partir del estado de sus dimensiones y el comportamiento de la moda (en porcentaje). MEDIO

Fuente: Elaboración propia.

Las tres dimensiones fueron valoradas en el rango (2) que corresponde al **Nivel Medio**. No obstante la dimensión más afectada es la Dimensión 1 (Existencia de la fuerza de trabajo calificada, ya que tres de sus indicadores fueron valorados en un nivel bajo, debido a que se avanza lento en el cumplimiento del indicador definido en cada nivel educativo para la atención a los educandos, con excepción de la primera infancia; y la menos afectada la Dimensión 3 (Planificación y distribución de los egresados) porque se han obtenido resultados positivos en la presentación de los egresados, que se han mantenido en los últimos años.

En general de los 18 indicadores 3 (16.6%) fueron valorados en un nivel Alto (1.3, 1.7 y 3.3); 12 (66.8 %) en un nivel Medio y 3 (16,6 %) en un nivel Bajo (1.6, 1.8 y 1.9), concentrados todos en la Dimensión 1: Existencia de la fuerza de trabajo calificada. Según el comportamiento de la moda lo que demuestra la necesidad de continuar trabajando en las acciones planificadas, para el completamiento de la fuerza de trabajo calificada, teniendo en cuenta su proyección perspectiva y estratégica.

Además, se identificaron en los diferentes escenarios, las condiciones y ambiente laboral, los estado de ánimo y la atención a las personas, evidenciándose las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; considerando que todavía existen reservas en las que hay que profundizar y posibilitan continuar perfeccionando la gestión que se realiza; por ejemplo, la utilización de los espacios que propicia la Escuela Ramal para la preparación y superación de los especialistas en temas medulares de Organización del Trabajo, Política Salarial, la explotación máxima de los sistemas computarizados para la gestión, la propia planificación y el aprovechamiento de los espacios del sistema, principalmente.

Debilidades	Amenazas
Escasos elementos técnicos de la formación académica en la especialidad de recursos humanos.	Insuficiente preparación y superación del personal especializado.
No se observa la gestión como un proceso, por todos los participantes.	Fluctuación del personal especializado lo que provoca inestabilidad y la atención no es sistemática.
Insuficiente integración los participantes en la gestión de la fuerza de trabajo calificada.	Baja disponibilidad técnica en los departamentos.
En ocasiones la visión que se tiene es puramente economicista.	



Fortalezas	Oportunidades
<p>Se posee la suficiente experiencia en el sector y actividad de dirección.</p> <p>Procedencia de la docencia lo que permite aplicar los elementos esenciales del funcionamiento de los niveles educativos, en las situaciones que se presentan en la actividad de recursos humanos.</p> <p>Poseen dominio de las áreas fundamentales que contempla la Gestión de los Recursos Humanos.</p> <p>Existencia de normativas y regulaciones que rigen la actividad</p> <p>Normativas del Sistema de planificación</p>	<p>Los espacios que propicia de la Escuela Ramal.</p> <p>Existencia de programas computarizados para la gestión integrada de los Recursos Humanos.</p> <p>Posibilidades para la investigación asociada o no a Programas.</p> <p>Especialidad de Recursos Humanos, incluida en los programas de los Institutos Politécnicos.</p>

Los resultados alcanzados reforzaron la existencia del problema científico y fueron elementos que demostraron la necesidad del cambio y realizar la propuesta para su solución, objeto de otro artículo.

Discusión

A partir de los análisis realizados sobre la situación de la fuerza de trabajo calificada en el sector, en diferentes escenarios, el trabajo con la muestra seleccionada, los cuestionarios y técnicas empleadas, las acciones desarrolladas, se obtienen los siguientes resultados en la investigación durante el período del 2016 al 2019.

En la Planificación: Se incorporan acciones de la estrategia en el Plan de actividades como aseguramiento a la gestión, por etapas.

1. Analizar del comportamiento de los indicadores de eficiencia definidos para elevar la calidad del servicio (asistencia, cobertura, retención, presentación de la FTC asignada a las instituciones, entre otros). Mensual
2. Analizar el avance progresivo del cumplimiento del indicador definido para cada nivel educativo, para la atención a los educandos. Anual (Estadística)
3. Proyección perspectiva de la fuerza de trabajo calificada, fundamentalmente docente, su uso racional y óptimo. (en el período de enero a setiembre de cada curso escolar.
4. Actualizar de la proyección en diciembre.
5. Actualizar de las demandas de fuerza de trabajo calificada en octubre –noviembre.
6. Presentar de las demandas: febrero-mayo
7. Analizar el Plan de ingreso conciliado y aprobado como resultado de la FVOP, con el órgano funcional correspondiente. (Grupo para la atención a la FVOP)
8. Realizar la pre-ubicación de los posibles egresados de los centros formadores.



9. Conciliar con la Dirección General de Formación y Actividad Científica, las demandas de la FTC docente de NMS y NS, en todas sus modalidades. abril- mayo
10. Socializar los resultados obtenidos en los órganos de dirección y técnicos. (ODT). (Según el Plan temático del órgano, en sintonía con el sistema de información estadístico).

En la Cobertura docente:

1. Se ha logrado mantener por encima del 97 % el completamiento de la fuerza de trabajo calificada, fundamentalmente, la cobertura docente de forma general, quedando aún por debajo de esta media Matanzas, aunque se continúan utilizando alternativas para la satisfacción del completamiento.
2. Se definieron los indicadores para la atención a los educandos, en cada nivel educativo, con el objetivo de disminuir gradualmente la utilización de alternativas:
 - a) Cantidad de grupos de primera infancia atendidos por educadoras.
 - b) Cantidad de grupos de primaria atendidos por dos maestros.
 - c) Cantidad de profesores guías en secundaria básica que imparten docencia solo en su grupo.
 - d) Cantidad de docentes que transitan por el ciclo preuniversitario.
1. En la primera infancia, el 52.6% de los grupos en los territorios de la muestra, logra que los educandos se atiendan por educadoras, por lo no se utiliza la auxiliar pedagógica.
2. Se ha disminuido la reincorporando jubilados a tiempo completo, que representan una fuerza importante para el desarrollo de los procesos.
3. Atender el cumplimiento de las acciones diseñadas para la atención y estimulación de los trabajadores que constituyen FTC.
4. Se mantiene la presentación de la fuerza calificada asignada por encima del 97 %, en los cursos 2017-2018 y 2018-2019.

En la Formación de personal docente:

1. Comienza la formación de profesores para la enseñanza técnica y profesional en 8 especialidades, que se desarrollan en instituciones insignes para esta formación, como una ampliación de las escuelas pedagógicas, a partir del curso 2016-2017.
2. Inicia la formación de profesores de nivel medio superior para secundaria básica. Así mismo, en el curso escolar 2018-2019, inicia la formación de profesores de Educación Artística en 4 especialidades, (Educación Musical y Educación Plástica para los niveles de primaria y especial y Visual Teatral y Musical Danzaria, para secundaria básica), en el curso 2017-2018.
3. Se cuenta con 29 escuelas pedagógicas, que se han regionalizado para acercar a los estudiantes, una vez graduados, a su ubicación laboral.
4. En sentido general en estos territorios, se garantiza el cumplimiento de los planes de ingreso a la formación de maestros y profesores, fundamentalmente en aquellas disciplinas que más se



necesitan como son las ciencias exactas, las naturales, las especialidades técnicas y han diversificado las fuentes para su ingreso.

5. Se aprueba el ingreso de estudiantes de preuniversitario al Colegio Pedagógico Universitario y el ingreso directo de los ganadores de concursos a carreras pedagógicas.
6. Se comienza la habilitación en la formación de profesores para la enseñanza técnica y profesional, con posibilidades de continuar su formación en la universidad.

En la Superación: En los territorios de la muestra se realizó un acercamiento de la superación posgraduada a las localidades de los maestros, profesores en ejercicio y egresados de las escuelas pedagógicas, lo que permite el incremento la matrícula en el curso por encuentro, con el objetivo de completar su formación inicial.

A pesar de los resultados alcanzados en la aplicación de la estrategia metodológica, como una solución al problema, es necesario continuar explorando las barreras que se manifiestan durante el desarrollo de las acciones, priorizando el seguimiento al cumplimiento de la responsabilidad individual y los métodos, la vía utilizada, así como los procedimientos en correspondencia con las condiciones, características, necesidades de las instituciones y el personal que laboran en ellas, sus conocimientos, disposición, preparación, actitudes, compromiso y cualidades, entre otros elementos.

Considerar, desde su propia dinámica y situación actual, la atención desde diferentes puntos de vista y mantener una posición positiva y flexible que propicie un acercamiento a la solución de los problemas, que se enfrentan desde la interrelación entre sus etapas en su puesta en práctica.

Durante el proceso de demanda de FTC, tener presente:

- * No demandar otras carreras de Nivel Superior y Nivel Medio, que no estén en el correlacionador del MTSS. De ser imprescindible su demanda, entonces se realizará las demandas, a partir del año de su primera graduación.
- * Si por alguna razón es necesario incluir alguna carrera o especialidad que no está reflejada en el sistema, se debe reflejar y aportar argumentos, que se corresponda con la información cuantitativa.
- * La determinación de la demanda por carreras o especialidades para el período, se realiza por municipios.
- * La ubicación de los egresados se realiza de conformidad con la planificación y prioridades del territorio. Priorizar en la ubicación laboral a los estudiantes que hayan realizado trabajos de investigación, jóvenes que hayan obtenido Premio al Mérito Científico Estudiantil en su práctica preprofesional, o tareas de choque.
- * Garantizar la tutoría de trabajadores con experiencia reconocida y logros en resultados de trabajo, para el desempeño de su labor.

A partir de los elementos que se revelaron en el estudio del objeto y la importancia de la gestión en el ámbito educacional, por ser su principal premisa, es conveniente abordarlo desde otras aristas, profundizar en sus indicadores, así como en su evolución. Profundizar en los componentes identificados en la investigación para establecer las relaciones de coordinación y coherencia.



Referencias bibliográficas

- Añorga, J. y Valcárcel, N. (2004). *La Educación Avanzada*. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Becker, G. (1964). *Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special Reference to Education*. Columbia University Press, New York and London.
- Bohlander, S. y Skerman (2001). *Administración de recursos humanos*. 12ª ed. International Thomson Editores.
- Cassasus, J. (2000). *Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas*.
- Castro, F. (1960). Discurso pronunciado 15 de enero en el acto celebrado por la Sociedad Espeleológica de Cuba en la Academia de Ciencias, el de 1960. Disponible en: <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1960/esp/f150160e.html> [Links]
- Carriazo, C. (2020). *Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25, núm. Esp.3, pp. 87-95, Universidad del Zulia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano en las organizaciones. (8a ed.), México. McGrawHill, Interamericana. Recuperado en: https://bit.ly/2N8BNoS_pp_1
- Corredera, E. (2013). *Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras*. Euskal Herriko Unibertsitatea. Universidad del País Vasco. p.6
- Corominas, J. y Pascual J. A. (1984). *Diccionario crítico etimológico*. Madrid: Gredos.
- DMI (2015). *Design Management Institute*. [En línea], disponible en, http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm Recuperado: 25 de junio de 2015.
- Cribeiro, Y. (2014). *Fuerza de trabajo calificada en Cuba*. Disponible en: <https://dialogardialogar.wordpress.com/2014/10/28/fuerza-de-trabajo-calificada-en-cuba/>
- Cuesta, A. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. (Segunda edición corregida y ampliada). Editorial Academia.
- Deler, G. (2017). *La Gestión Científica en el desarrollo educativo local y comunitario*. Sello Editor Educación Cubana.
- Escudero, M. (2017). *Curso de Pedagogía 34. La gestión educativa*. Editorial Pueblo y Educación.
- Fraga, D. (2021, 17 de diciembre). *Educación Superior que piensa como país*. Juventud Rebelde, 7
- González, D. (2018). *La planificación en las instituciones educativas: acciones para elaborar el plan anual de actividades*. VARONA, Revista Científico-Metodológica, No. 67, julio-diciembre.
- Hernández, A. (2018). *Procedimiento para determinar la demanda de fuerza de trabajo calificada en función del desarrollo local*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Pinar del Río. Hermanos Saiz Montes de Oca.
- Hernández, Y. (2016). *Concepción de dirección para la gestión científica pedagógica en la Dirección Provincial de Educación de La Habana*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.



- Lage, A. (2021), La Ciencia y sus nuevas responsabilidades. Ciencia, Conocimiento, Cuba, Desarrollo, Economía.
- Maciá, L. (2014). Gestión de calidad. Estudios de grado en nutrición humana y dietética. Curso.https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/36075/1/Tema_4_direccion_evaluacion.
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Pensamiento y gestión. Convergencia disciplinar. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Taylor (1994), Taylor, F. (1994). La Administración científica. Organización del Trabajo. <http://www.cca.org.mx/artra/padm/enfadm/escclas>.
- Uriarte, J.M. (2022). Planificación. Última edición: 9 de marzo de 2020. Disponible en: <https://humanidades.com/planificacion/#ixzz7izogTU33> Consultado: 07 de octubre de 2022.
- Westreicher, G. (2020). Artículo Gestión - Qué es, definición y concepto. Economipedia.html.
- Zarragoitia, M. (1998). Diplomado en Gestión de los recursos humanos. La Habana. UH. Centro de estudios de Técnicas de Dirección.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Se declara que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no ha sido publicado con anterioridad, ni está siendo sometido a la valoración de otra editorial.

Contribuciones de la autora

Mariana Zenaida Camacho Hernández: redacción del artículo, fundamentos teóricos, diseño de la metodología y análisis de resultados.

