

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**SEDE “JUAN MARINELLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN EDUCACIÓN**

**CAPACITACIÓN A DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL  
A LOS CENTROS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE  
LA PROVINCIA MATANZAS**

**Autora: Lic. Lucila María Hernández Toscano**

**Tutora: Dra. C. Marisel Hernández Fuentes**

**Matanzas, 2014**

**“Año 56 de la Revolución”**

DEDICATORIA:

*A la memoria de mi madre, que aún ausente, sigue presente en cada acción que realizo.*

*A mi hijo Yariel, que es un regalo para mi vida.*

*A mi familia maravillosa.*

*A los amigos por confiar en mí.*

## AGRADECIMIENTOS:

*A la Revolución, que hizo posible que yo hubiera llegado hasta aquí.*

*Al DrC. Juan M. González Castillo, quien me animó, apoyó y confió en mí para la realización de este trabajo.*

*A mi tutora DrC. Marisel Hernández Fuentes quien me guió durante la investigación, aportándome toda su sabiduría y experiencia.*

*A las MsC. Lina Rosa Mijares y María Caridad Oviedo quienes me ayudaron incondicionalmente en la realización de este trabajo.*

*A mis compañeros de la Dirección Provincial de Educación, a los especialistas que revisaron e hicieron sugerencias muy atinadas al trabajo, en fin, a todas las personas que directa e indirectamente contribuyeron con el mismo.*

## **RESUMEN**

La atención integral a las instituciones educacionales se concreta en una necesidad de las diferentes estructuras y niveles directivos en las que el papel del director es fundamental. En esta investigación se aborda un problema científico de actualidad: ¿Cómo contribuir a la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional? con un objetivo dirigido a elaborar un sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas. La tesis se sustenta en un análisis bibliográfico que sirve de base para fundamentar teóricamente el problema desde una perspectiva que concibe la capacitación sobre la base de necesidades objetivas de los directores que conforman la muestra seleccionada. Los resultados alcanzados en la validación teórica, por criterio de especialistas, del sistema de actividades de capacitación corroboran su efectividad y los sustentos teóricos y prácticos posibilitan llegar a conclusiones válidas y objetivas, así como proponer recomendaciones. El informe se acompaña de anexos que ilustran los resultados de la investigación en las diferentes etapas.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN A DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A LOS CENTROS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL</b>	
1.1 Acercamiento a las concepciones acerca de la capacitación a directores como proceso sistemático en Cuba.....	8
1.2 La capacitación a directores de centros de la Educación Técnica y Profesional.....	19
1.3 La dirección pedagógica de la capacitación para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.....	23
<b>CAPITULO II. SISTEMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION A DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A CENTROS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE LA PROVINCIA MATANZAS. RESULTADOS EN LA PRÁCTICA</b>	
2.1 Caracterización del estado actual de la capacitación a los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.....	32
2.2 Fundamentación y estructuración del sistema de actividades de capacitación.....	40
2.3 Resultados de la validación teórica del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	65
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo de hoy, caracterizado por la profundización de la crisis global del sistema capitalista, resulta “[...] cada vez más evidente, la importancia que el capital humano tiene en la solución de los problemas económicos y sociales [...]” (Bermúdez Ricova, A ,2002,p,206 ), por lo que durante los últimos años ha aumentado el interés y la preocupación por elevar la calidad de los sistemas educativos y perfeccionar la actividad profesional de los cuadros de dirección de cada una de las instituciones educativas.

En Cuba, las instituciones de la Educación Técnica y Profesional (ETP), en su doble carácter de centros docentes y técnico - productivos, son impactadas con gran fuerza por los cambios que se han operado en la economía y en la industria, así como los que se gestan en el entorno en el que está enclavada la institución.

Tales presupuestos, condicionan la necesidad de cambios organizacionales y curriculares en esas instituciones, como vía esencial para llegar a convertirse en centros con amplia visión de futuro, interactivos y vinculados creativamente a su entorno socioproductivo, en correspondencia con los cambios que se derivan de las direcciones de su desarrollo, que son a su vez reflejo de las exigencias sociales a la escuela politécnica.

Es por ello que la Educación Técnica y Profesional plantea nuevas y elevadas exigencias a sus dirigentes, que deben convertirse en gestores de transformaciones y promotores de innovaciones pedagógicas, tecnológicas y de dirección; por lo que la capacitación que reciben debe responder a tales exigencias.

La tendencia creciente hacia el reconocimiento del carácter profesional especializado de la función directiva y la consiguiente necesidad de la profesionalización del director de una institución escolar, ha estado íntimamente relacionada con las disímiles formas y experiencias de las transformaciones educativas que han tenido lugar en todos los subsistemas del Ministerio de Educación y por tanto, en la Educación Técnica y Profesional.

En consonancia con esta necesidad ha ido creciendo el consenso en relación con la prioridad que debe ofrecerse a la formación inicial y permanente de los directores de

escuelas, por el papel que este proceso puede desempeñar en su profesionalización y el desarrollo y consolidación de su identidad profesional.

La profesionalización de la actividad del director escolar constituye una necesidad para optimizar la efectividad de la misión de la escuela politécnica de hoy, tal necesidad sólo será satisfecha en la medida en que los procesos dirigidos su formación inicial y permanente resulten pertinentes para desarrollar y consolidar su identidad profesional. La identidad profesional de los directores escolares se podrá valorar a partir de la efectividad de las acciones formativas, en el aumento de los niveles de satisfacción y el sentido de pertenencia que estos experimentan con la actividad que desarrollan y en la conformación de una imagen positiva sobre su labor.

Ello se manifiesta en el desarrollo de sus capacidades para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional dado en que el papel de este dirigente se complejiza, porque los procesos de formación de los estudiantes se mueven en dos aristas: académica y técnico-productivas, para ello debe estar preparado el director de la institución educativa.

La atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional se identifica con las actividades de trabajo político ideológico, en la dirección del proceso pedagógico, en la formación vocacional, trabajo metodológico, formación y superación del personal docente, aseguramiento material y control económico, seguimiento y control de la formación profesional de los estudiantes; entre otras actividades que se corresponden con los indicadores del desempeño profesional socialmente deseado para directores de la Educación Técnica y Profesional, modelados por Torres Pérez (2004)

De particular importancia han resultado las ideas de varios investigadores del tema en el siglo XX Boulden, G (1985), para la concepción del enfoque sistémico de la capacitación, Boydell, T (1983), Mendoza, A (1991) y García, L (1992) en el proceso de determinación de las necesidades como premisa del proceso de capacitación en el presente siglo; Torres Pérez, Martínez Mollineda, Ballesteros Méndez, Rodríguez García, Delgado Bienes, Diago Ramos, que en sus resultados, se revela la

necesidad del perfeccionamiento de la actuación de los directivos como agentes sociales en el contexto de actuación de la escuela cubana, a partir de la preparación, capacitación o superación que reciben.

La capacitación de los cuadros y dirigentes de las instituciones escolares ha sido y es objetivo priorizado y se ha sistematizado un cuerpo teórico de conocimientos relacionados con la concepción sistémica de la capacitación a dirigentes.

A partir de los informes de visitas de Ayuda Metodológica y de Inspección realizados por el Ministerio de Educación y la propia Dirección Provincial, se evidencia que en los diferentes territorios se proyectan acciones que forman parte de la preparación de los cuadros de dirección de centros desde la planificación anual y de los planes de trabajo, pero estas no satisfacen las necesidades, diagnosticadas y declaradas, de capacitación de los directivos en el área de la Educación Técnica y Profesional, dada la complejidad de los procesos que allí se ejecutan.

Se constata además que las actividades de capacitación diseñadas no son reflejadas íntegramente en todos los planes individuales. Por otra parte el éxodo y la idoneidad de los directivos, no hace posible un sistema de capacitación coherente y sistemática para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

Las insuficiencias antes mencionadas, de alguna manera, apuntan hacia dificultades en la dirección del proceso de preparación de los cuadros educacionales, en particular los de la Educación Técnica y Profesional.

Las dificultades declaradas develan la contradicción que posibilita la investigación, manifestándose entre las exigencias que se le plantean al directivo para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional y la necesidad de concebir una capacitación para este directivo en correspondencia con las exigencias sociales y las necesidades de la propia escuela politécnica.

La contradicción que se manifiesta y la experiencia de la autora en su labor profesional como Subdirectora Provincial de la Educación Técnica y Profesional le condujeron a la formulación del siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas?

En correspondencia con ello se determinó como **objeto de la investigación** la capacitación a directores de centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional y el **campo de acción** se enmarca en la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

Acorde con lo expresado en la investigación se propone como **objetivo**: Elaborar un sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

Para cumplimentar el objetivo propuesto se asumieron las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional?
2. ¿Cuál es el estado actual de la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas?
3. ¿Qué sistema de actividades contribuye a la capacitación de los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas?
4. ¿Qué resultados se obtienen en la validación teórica del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas?

Para cumplimentar el objetivo y brindar solución a las preguntas científicas se plantean las siguientes **tareas de investigación**:

1. Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.
2. Caracterización del estado actual de la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

3. Elaboración del sistema de actividades de capacitación a los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.
4. Validación teórica de la factibilidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

### **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.**

La investigación se fundamenta en el método filosófico general el dialéctico-materialista, para realizar el análisis científico del problema que se investiga y llegar a la esencia del mismo, este rectoró el proceso de la investigación en todas sus etapas y nexológicamente con los métodos de nivel teórico y empírico de la ciencia.

#### **Métodos del nivel teórico:**

**Histórico-lógico:** Se utilizó para analizar la historicidad del problema a investigar en su desarrollo y la elaboración de los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

**Analítico-sintético:** Se empleó durante el estudio de los fundamentos del tema, así como en la selección, estructuración y organización del sistema de actividades de capacitación que se elaboró. Además permitió el arribo a conclusiones parciales de los capítulos y las finales de la tesis.

**Inductivo-deductivo:** Permitió establecer las características esenciales, los nexos y relaciones de las tendencias en el objeto de estudio, arribar a generalizaciones y conclusiones relacionadas con el tema de investigación.

**Modelación:** Posibilitó el proceso de abstracción en la elaboración del sistema de actividades de capacitación.

**Enfoque sistémico:** permitió integrar y determinar las relaciones entre los componentes de la tesis y del sistema de actividades elaborado como resultado de la investigación.

### **Métodos del nivel empírico:**

**La observación:** Se empleó para obtener información primaria en el diagnóstico de la dirección del proceso de capacitación de los cuadros de la Educación Técnica y Profesional de Matanzas.

**La revisión de documentos:** Empleado durante la revisión de planes, informes, registros y actas para la búsqueda y constatación del estado de los indicadores relacionados con la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

**La encuesta:** Se realiza a los directores para la obtención de información sobre el estado de la capacitación para la atención integral de centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional.

**La entrevista:** Posibilitó la búsqueda de las causas de las satisfacciones o insatisfacciones y obtener inferencias de interés en cuanto a la capacitación a los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional.

**Criterio de especialistas:** para confrontar puntos de vista, obtener opiniones especializadas acerca de los sobre fundamentos teóricos y metodológicos en que se sustenta del sistema de actividades de capacitación y validar la propuesta definitiva

Para procesar la información se utilizaron además métodos de la Estadística Descriptiva, en particular el procedimiento de **análisis porcentual**.

La **población** comprende a los 31 directores de centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional de la Provincia Matanzas. La muestra, seleccionada con criterio intencional, se enmarca en 13 directores de centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional de los municipios Cárdenas y Matanzas, lo que representa el 41,9% de la población. Para la selección se tuvo en cuenta que estos dos municipios son los de mayor demanda e inestabilidad de los principales cuadros de dirección de centros en la educación que se estudia en la investigación.

La **significación práctica de la investigación** radica en que sus resultados contribuyen al perfeccionamiento del trabajo de los directores de centros educacionales en la provincia Matanzas con la solución científica al problema

investigado, que se traduce en transformaciones positivas de su capacitación para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

La tesis consta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones bibliografía y anexos. En el primer capítulo se sistematizan los fundamentos teóricos de la investigación. El segundo capítulo aborda los resultados del diagnóstico inicial, el sistema de actividades de capacitación elaborado con un sustento teórico y práctico y los resultados que demuestran su efectividad en la práctica pedagógica.

A continuación se plasman las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía consultada, fundamentalmente en documentos normativos del Estado de Cuba, del Ministerio de Educación, de autores nacionales e internacionales.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN A DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A LOS CENTROS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL**

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional. Se concibe la capacitación como necesaria para el desempeño eficaz del director en el cumplimiento de los objetivos de su labor y se profundiza en la importancia de una correcta capacitación.

### **1.1 Acercamiento a las concepciones acerca de la capacitación a directores como proceso sistemático en Cuba.**

En la literatura consultada el tema relacionado con la superación y/o capacitación de directores de instituciones educacionales se comporta indistintamente en cuanto a los conceptos empleados, pero de cierta forma mediante la profundización se distinguen diferencias entre ellos, lo que constituye motivo de análisis a continuación.

Frecuentemente se utilizan para hablar sobre la formación permanente de los profesionales de la educación términos como los siguientes: superación, actualización y capacitación, como manifestaciones de la formación postgraduada que se pueden diferenciar, si se tienen en cuenta los objetivos que se persiguen con cada una de ellas.

Según el Diccionario Larousse se entiende por capacitación la “acción y efecto de capacitar” y de igual forma el Diccionario Océano considera capacitar como “La acción de hacer a uno apto, habilitable para alguna cosa o facultar o comisionar a una persona para hacer algo”.<sup>1</sup>

Según Castro Escarrá, O (2006). “Es una práctica común llamar superación a la actividad concebida como un conjunto de oportunidades que el sistema educativo ofrece a los directores de instituciones educacionales para actualizar sus conocimientos y habilidades en áreas específicas (actualización) o como el conjunto de oportunidades que les permite ponerse en contacto con un nuevo programa e informarse sobre sus contenidos y modalidades de funcionamiento”. Aquí se refleja la superación como un proceso continuo y permanente que se desarrolla a lo largo de

la vida profesional del director y que conlleva un ilimitado crecimiento profesional y humano en el contexto del entorno social en que se desenvuelve.

En este proceso se incluyen aspectos personales, profesionales y sociales, lo que la distingue sustancialmente de criterios de otros autores. En tal sentido es entendida la superación como educación perenne que permite al director de la institución educacional formar parte de la dinámica del cambio, tanto en orientación como en el proceso educativo, para enfrentar los problemas planteados por el adelanto científico y tecnológico y los imperativos del desarrollo económico, social y político.

Según Añorga, J. (2005) los estudios posteriores a la formación de pregrado los identifica como “educación continuada, permanente, superación profesional, capacitación, superación y son usuarios de ellas los graduados universitarios y todos los recursos laborales y de la comunidad de un país en plena correspondencia con la pertinencia social de un contexto social específico”.

El término superación aparece suscrito por esta autora como las acciones “dirigidas a recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridos anteriormente y necesarios para el desempeño”. Esta autora considera la superación como proceso que se desarrolla organizadamente, sistémico, pero que solo certifica determinados contenidos.

A juicio de la autora de la tesis, los criterios más generalizados sobre la superación la consideran como un proceso en el que los directores de instituciones educacionales se familiarizan con los nuevos adelantos o teorías que les ocupan en el proceso pedagógico, tal que se pongan al día, que estén al tanto del desarrollo del conocimiento que interviene en el proceso educativo y de los procesos que lo facilitan, así como de las orientaciones cambiantes de la educación que traen consigo nuevas metodologías, recursos y sistemas de evaluación. Significa por tanto estar al día en la apropiación del papel cambiante del director de la institución educacional para adecuarse a los nuevos enfoques que a la educación le exigen los diferentes cambios que se operan en la sociedad.

En la concepción sobre la capacitación Añorga, J (2005) la define como “La

adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad”<sup>ii</sup> y explicita algunas características de la misma que son importantes.

- Combina el estudio de contenidos teóricos generalmente con actividades prácticas que contribuyan al desarrollo de habilidades
- Está dirigida siempre sobre la base de las necesidades del director para resolver problemas prácticos actuales o prospectivos.
- Se organiza en programas auspiciados generalmente por las entidades mediante actividades diseñadas y establecidas con este fin, en ocasiones con participación de diversas instituciones.

Por su parte Castro Escarrá, O. (2006) entiende la capacitación del director de la institución educacional “(...) en función del mejoramiento cualitativo de la educación, de la eficiencia y de la eficacia del sistema educativo nacional en aspectos particulares concretos. En consecuencia, puede desarrollarse sistemáticamente en función de la prevención del fracaso, del rendimiento educativo, de la institución educacional y el desempeño del director como persona en uno u otro proceso.”<sup>iii</sup>.

Cánovas Suárez, T. (2006) define en su tesis de doctorado la capacitación como “el conjunto de actividades pedagógicas dentro del proceso de formación permanente, dirigidas a los recursos humanos en su desempeño profesional o a la preparación para el mismo, con el propósito de habilitarlos (...). Estas actividades se organizan con carácter cíclico y su contenido se refiere a aspectos científicos pedagógicos, didácticos, tecnológicos, y socio políticos e ideológicos en el contexto educativo, dentro del desarrollo de la propia práctica profesional”.

La investigadora es del criterio de que en su contenido los conceptos superación y capacitación reflejan una familiarización continua del director de instituciones educacionales con los nuevos adelantos, teorías y recursos inherentes al proceso pedagógico y se especifican como características comunes los necesarios conocimientos teóricos en nexos con la práctica, su carácter cíclico y funcional en la prevención del fracaso y del rendimiento educativo. En cuanto a las diferencias entre ellos, considera que el concepto capacitación explicita características más precisas

que lo enmarcan en un nivel superior.

Se asumen para esta tesis los criterios de Añorga, J. (2005) sobre el concepto capacitación ya que explicita con mayor precisión sus características significando la combinación del estudio de contenidos técnicos y teóricos con actividades prácticas como contribución al desarrollo de habilidades. Además su concepción se aviene a las necesidades del director de la institución educacional para resolver problemas prácticos actuales o prospectivos en programas auspiciados generalmente mediante actividades diseñadas y establecidas.

Una vez determinado el concepto de capacitación que se asume, resulta de interés referir otros criterios teóricos relacionados con la capacitación del director de los centros de la Educación Técnica y Profesional.

La selección y preparación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional transitó por caminos semejantes al resto de las enseñanzas en Cuba antes del Triunfo Revolucionario de 1959. Una particularidad de estos centros si marca la diferencia, un porcentaje considerable de sus maestros y profesores eran ingenieros o tenían elevada preparación técnica. Refiere Aragón, A. (2002), quien es citado por Torres G. (2004), que en la generalidad de los casos los directores “eran seleccionados de esos propios profesores, que poseían elevada preparación técnica y eran reconocidos por sus conocimientos, prestigio y cualidades morales.

Se ofrece un resumen de la tesis doctoral de Torres, G (2004) de cómo transcurrió la selección y capacitación de los directivos de la Educación Técnica y Profesional a partir de la revisión bibliográfica realizada:

- Se otorgó gran importancia a los valores éticos del director, sus cualidades morales, prestigio social, conocimientos y cultura general.
- Predominio del criterio político antes que el pedagógico y social.
- El director solo se le otorga la función de ser el principal inspector de la escuela.
- Inicialmente la labor del director tenía un carácter de perfeccionamiento pedagógico que fue transformándose hacia un enfoque más administrativo de

su actividad.

- Hasta el año 1959 no se realizó de forma institucionalizada periódica y científicamente concebida, la preparación de los dirigentes educacionales, incluidos en ellos los de la Educación Técnica y Profesional.

De manera que, ya desde el inicio de la Revolución, la preparación de los cuadros y su superación constante fue objetivo priorizado del gobierno cubano. En la década del 70, la capacitación y preparación de directores tuvo un carácter general, sin diferenciaciones específicas de acuerdo a los subsistemas de enseñanza, y privilegió el tratamiento de los contenidos pedagógico, metodológicos y de asignaturas específicas, a tenor de los cambios que se producían en los planes y programas.

Los Seminarios Nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, marcó un viraje en la capacitación a dirigentes a partir de los temas que se abordan: el director escolar funciones y responsabilidades, la historia de la Educación Técnica y Profesional, sus perspectivas de desarrollo, entre otros; que imprimieron carácter sistémico y diferenciador a la capacitación concebida por el Ministerio de Educación.

En el curso escolar 1985-1986, se desarrolló el primer Seminario Nacional a directores de los Centros Politécnicos de Economía, Agropecuarios e Industriales, esto se han convertido en parte del sistema de capacitación de los directores en cada año dirigidos por el Nivel Central en aras de analizar temáticas específicas acerca de la formación de los técnicos y obreros calificados.

La puesta en práctica en la segunda mitad de la década de los 90 del nuevo Sistema de trabajo del MINED, así como su método, el Entrenamiento Metodológico Conjunto representó una vía que alcanzó un determinado nivel de efectividad en el desarrollo de las capacidades de los directores.

El surgimiento del movimiento de Reserva Especial Pedagógica ha brindado la posibilidad de preparar para cargos de dirección a los jóvenes, desde su etapa de formación de pregrado.

La promulgación de los Documentos Rectores de la política de Cuadros reafirmó y

precisó lineamientos de carácter político, teórico y metodológico para el proceso de capacitación y marcó el inicio de una etapa cualitativamente superior.

En la actualización del Modelo Económico mediante la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), y su expresión materializada como voluntad política en los objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del PCC, por ser éste la fuerza dirigente principal de la sociedad cubana y por tanto el máximo responsable de cumplir con el objetivo central: garantizar la continuidad e irrevocabilidad de la Revolución Cubana. En correspondencia con estos planteamientos el Ministerio de Educación (MINED), prioriza la política de cuadros en cuanto a la superación de los recursos humanos en relación a las necesidades del contexto para el desarrollo económico y social, dirigido a elevar la calidad de la educación a partir del sistema de acciones de preparación orientadas a mejorar el desempeño de los directivos, acorde con las transformaciones actuales, identificadas en el Capítulo III, objetivos 73 al 83.<sup>iv</sup>

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Gobierno y el Estado Cubano, año 2010, está dirigida a elevar el nivel profesional de los directivos a partir del rol que desempeñan en los centros educacionales, por ello se les exige mayor nivel de preparación y superación, tiene como finalidad el aprendizaje mediante la formación de estos, “bajo el principio de una sólida educación político – ideológica, preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil, preparación en administración - dirección y preparación técnico - profesional, la actualización continua de los conocimientos y habilidades durante su vida profesional, lo que contribuye, de forma sistemática, a la elevación en el cumplimiento de sus funciones y al desarrollo de una cultura general superior”<sup>v</sup>

En la contemporaneidad cubana la política de cuadros rectorada por el Partido Comunista de Cuba asume el concepto de director, en el sentido amplio, como el cargo asignado a aquellas personas con capacidad y posibilidad para asumir el proceso de dirección en uno u otro nivel organizacional<sup>vi</sup>.

La capacitación a directores ha sido y es en Cuba objetivo priorizado, por ello son

numerosos los autores que han planteado diversas posiciones teóricas en cuanto a la concepción sistémica de la capacitación a dirigentes y sus bases sociopsicológicas, la determinación de las necesidades de aprendizaje, las características y etapas del diseño de los programas, la evaluación y una elevada propuesta de métodos para el proceso de enseñanza–aprendizaje de los dirigentes, que sin llegar a constituir un esquema rígido brindan alternativas para su elección. No obstante lo valioso de las propuestas, en esos momentos resultaron insuficientes las consideraciones realizadas pues aún no se logró concretar una concepción para la dirección de la capacitación suficientemente fundamentada, estructurada y coherente.

Sobre ello, Rodríguez F, O (1999) plantea: “La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los Recursos Humanos tiene que concebirse de manera integral, en sistema donde cada elemento esté integrado a un problema específico, pero formando parte de un todo”<sup>vii</sup>

En Cuba, a partir de los años 2000 se manifiesta un énfasis en la descentralización de los procesos de capacitación permanente, dando la posibilidad de que los territorios puedan no solo decidir los contenidos sino también quiénes deben participar, cuándo y dónde, jugando un papel significativo los Departamentos de Cuadros y las Facultades de Dirección Científica del Trabajo en los entonces Institutos Superiores Pedagógicos, lo cual facilitaría que estas actividades se correspondan más con las necesidades reales de los directores.

Se da un papel protagónico a las Sedes Pedagógicas Municipales y a la institución educacional, donde la planificación de tareas en el plan de desarrollo individual del director a partir de necesidades y de resultados en la evaluación del desempeño posibilita una guía en la autosuperación.

La capacitación para los directores del Ministerio de Educación se concibe sobre la base de cuatro componentes y es rectorada por el Departamento de Cuadros de los diversos niveles educacionales. Estos se enmarcan en:

- La capacitación político--ideológica, en el sector educacional con temas emanados de necesidades y los del Sistema de Preparación Político Ideológica

normado por el Ministerio de Educación para cada curso escolar.

- La capacitación en seguridad, defensa nacional y territorial y en Defensa Civil, a partir de las necesidades de los directores y de las acciones diseñadas en los Planes de la Defensa y de la Defensa Civil
- Capacitación en administración-dirección, donde se incluyen temas jurídicos, económicos, sistema de planificación, y otros. En este componente se inserta el tema relacionado con la atención a la población.
- Capacitación técnico-profesional (nivel profesional, esfera docente metodológica y científica metodológica)

A partir de la experiencia emanada en la instrumentación de estos componentes de capacitación a directores de instituciones educativas y en consulta a documento del Ministerio de Educación<sup>viii</sup> es considerado que las actividades de capacitación a los directores de instituciones educativas han de ser acompañadas por lo general de un proceder que se caracteriza por:

La determinación de necesidades: En este sentido se exploran las necesidades de capacitación de los diferentes directores de instituciones educativas. Para ello los procedimientos más comunes lo constituye preguntarles directamente lo que creen necesitar, asimismo a sus jefes inmediatos y a los metodólogos que atienden la institución educativa con el propósito de conciliar estos puntos de vista y llegar a conclusiones sobre lo que debe formar parte de esa capacitación.

La planeación y organización de la capacitación: En esta etapa se determinan los objetivos, el tipo de capacitación, las formas organizativas básicas, las actividades de capacitación, cómo evaluarlas, y quiénes deben recibir esa capacitación. Se precisa que estas han de desarrollarse en un clima comunicacional favorable que posibilite a través de un ambiente favorable el conocimiento de aquellos contenidos que es necesario que se conozcan, la implementación de normativas y experiencias relacionadas con la práctica.

El desarrollo y evaluación de lo planificado: Se ejecuta lo concebido y se evalúa el estado de la capacitación de cada director.

A partir de la experiencia acumulada en cuanto a capacitación a directores de instituciones educacionales se ha podido constatar que este proceder en la práctica ha sufrido variaciones desde aquellas que solo tienen en cuenta las opiniones de las estructuras superiores hasta las que tienen en cuenta y les dan un peso importante a las opiniones de los directores de instituciones educacionales.

Otro criterio sobre la capacitación de los directores es el planteado por Sánchez J. M. (2006) que plantea: "(...) estos grupos de trabajo han de disponer de apoyo externo, en tiempo, medios y personal experimentado en determinados temas para facilitar la búsqueda de soluciones a los problemas que los propios directores investiguen, que encuentren datos sobre la práctica y sobre la base de estos aspectos asuman estrategias de trabajo que resuelvan los problemas que en ella se presentan y se planteen"<sup>ix</sup>. La investigadora considera que este criterio es muy general y que su contenido se halla más especificado en los de otros autores consultados.

Por otra parte, Valdés Montalvo, M. N. (2003)<sup>x</sup> en su tesis doctoral plantea que para llegar a su propuesta de capacitación y hacerlo de modo no especulativo utilizó los siguientes procedimientos:

Identificación de las fuentes: En este análisis se tiene en cuenta el pasado, la historia del proceso de capacitación, el presente y el futuro que como potencialidad está presente en las exigencias, retos e implicaciones a este profesional.

Fragmentación y análisis: Una vez analizadas las fuentes el paso siguiente es la división de cada una de ellas para conocerlas y saber cómo se integran.

Análisis-síntesis en búsqueda de ocurrencias y regularidades en las fuentes: La fragmentación de cada una de las fuentes, en períodos, etapas, o perspectivas diferentes, facilitó la observación de los fragmentos en sus relaciones internas y dentro de cada fuente, descubrir hechos y regularidades.

Transformar las regularidades y ocurrencias identificadas en el análisis anterior en componentes de la estrategia: Se realiza un nuevo proceso de integración, de análisis y síntesis, pero ahora con la visión de conjunto a la que se ha llegado a través del conocimiento de las partes, convirtiendo las regularidades y ocurrencias en los diferentes componentes de la estrategia.

Enriquecimiento y validación: Se asume entonces un proceso de validación y perfeccionamiento de la estrategia propuesta. Se recurrió a la consulta de especialistas.

Otra vía analizada para la capacitación a directores es la asumida por Castro Escarrá, O.(2006)<sup>xi</sup> quien considera que la determinación de los criterios que definen una capacitación constituye un proceso en el que, en una dialéctica de centralización-descentralización, intervienen la institución educacional, las estructuras técnicas – metodológicas de las direcciones municipales y provincial de Educación y la Universidad de Ciencias Pedagógicas, bajo la dirección de este último. Ello permite definir los objetivos a alcanzar, los recursos materiales y humanos de que se dispone para alcanzarlos, así como que la táctica a seguir se corresponda con las características y necesidades de cada educación y cada director de uno u otro nivel, y consecuentemente diseñar las diversas opciones y modalidades para la capacitación y el perfeccionamiento de los directores. Propone como pasos a seguir para la elaboración y dirección de la capacitación de directores los siguientes:

Determinación de las necesidades: Aquí considera que no se trata de dar recetas, sino de buscar el sistema de acciones coherentes que conduzca a la determinación de las necesidades y prioridades. Este debe centrar tanto la determinación de las necesidades como los mecanismos para su satisfacción en el propio sistema educacional y se inserta orgánicamente en el propio sistema de trabajo del director como consecuencia del proceso de evaluación profesoral donde la acción transformadora sobre el desarrollo socio-cultural es el hilo conductor.

Considera además que un diagnóstico continuo y sistemático del estado de capacitación de los directores, sus causas y resultados son el punto de partida para determinar estas necesidades y su satisfacción, la caracterización que de ello se derive para cada director debe especificar sus cualidades profesionales y humanas, sus conocimientos y perspectivas de desarrollo, los resultados de su trabajo y el nivel de eficiencia logrado, así como su actuación desde el punto de vista científico, técnico, pedagógico y metodológico.

De forma particular resulta importante distinguir las necesidades de capacitación que requieren satisfacción inmediata de aquellas de carácter perspectivo en función de las aspiraciones, posibilidades y potencialidades de cada director de institución educacional, con lo que es posible establecer una jerarquización según las prioridades de cada uno.

Elaboración de actividades de capacitación: Por la complejidad e importancia de este proceso en él intervienen de conjunto las instituciones que forman y superan y las empleadoras, así como grupos de expertos que con un enfoque científico colegiado valoran la correspondencia entre las necesidades que se propone satisfacer y el sistema de actividades de capacitación diseñado.

Considera Castro Escarrá, O que resulta conveniente agrupar a los directores de una o varias educaciones, o de un municipio, o de una provincia en función de su estado de preparación, sus responsabilidades concretas y de sus perspectivas de desarrollo, a partir de las regularidades y prioridades en cada uno, con lo que se facilita la proyección de las acciones de capacitación necesarias.

Análisis de las transformaciones logradas con la capacitación: Una concepción científica de la capacitación de los directores requiere de una valoración constante y sistemática de sus resultados, de la comparación de estos en diferentes momentos, de su correspondencia con los objetivos que se propusieron, de conocer en qué y hasta dónde se ha transformado su preparación y desempeño profesional mediante el sistema de acciones de capacitación puesto en práctica.

Esto requiere de una intencionalidad en el estudio sistemático de los resultados que van alcanzando los directores con las actividades de capacitación previstas, y de la utilización de procedimientos específicos del trabajo científico para medir sus efectos, retroalimentar el sistema y prever nuevos niveles de exigencia.

Del análisis anterior, la investigadora considera además que la capacitación a directores puede ser asumida de manera flexible atendiendo a los criterios analizados, haciéndose necesaria su sistematicidad como premisa para la actualización y como pasos imprescindibles partir de un diagnóstico de necesidades, realizar una planificación, ejecutar y realizar al final algún tipo de evaluación para

constatar el estado de la capacitación lograda.

## **1.2 La capacitación a directores de centros de la Educación Técnica y Profesional**

Para entender la dirección del proceso superación de los cuadros educacionales en las condiciones actuales es necesario partir de la premisa de que todos los procesos asociados a la formación de cuadros pueden ser perfeccionados, si se conciben y ejecutan como parte de la dinámica general del Sistema de Trabajo de cada nivel de dirección y por tanto bajo la dirección profesional de sus principales cuadros y bajo las condiciones del modelo de cada Educación.

El Sistema de Trabajo, ofrece la posibilidad de desarrollar sistemáticamente todos los procesos relacionados con la superación de cuadros, con la ventaja de que este proceso pueda ser concebido, planificado, organizado, ejecutado y controlado por los principales cuadros de cada nivel directivo, en la propia dinámica del trabajo cotidiano y como parte consubstancial del mismo.

Por tanto, si en cada etapa y paso del Sistema de Trabajo se realizan acciones encaminadas a garantizar el desarrollo de dichos procesos, entonces este sistema se desplegaría en la práctica como un proceso de superación de Cuadros. Para lograrlo es necesario un cuadro que incida con su preparación en el colectivo docente y estudiantil, es por ello que para lograr que un centro de la Educación Técnica y Profesional funcione bien debe tener un director preparado, contar con un claustro consagrado, garantizar el protagonismo estudiantil, fomentar la óptima utilización de los medios técnicos y poseer un conocimiento pleno de la familia y de la comunidad.

Para eso se requiere que el director logre un alto nivel de motivación de sus alumnos, profesores y trabajadores hacia todas las actividades que se desarrollan en la escuela y en especial hacia el estudio, utilizando el diálogo, argumentando siempre el porqué de las decisiones, propiciando la autodirección de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, aglutinando en su accionar a la Unión de Jóvenes Comunistas y el Sindicato, haciendo un eficiente empleo de la evaluación y utilizando como elemento movilizador, la emulación estudiantil y sindical.

El cuadro principal de un centro de la Educación Técnica y Profesional asume

además el reto de desarrollar su labor de dirección, atendiendo a una doble perspectiva, que está dada en que en su institución se producen hoy, simultáneamente y en estrechos nexos, dos procesos formativos de trascendental importancia: la formación del joven técnico medio, obrero calificado y la formación del profesor.

Ello conlleva a que el proceso educativo en general y el proceso de enseñanza aprendizaje en particular, se despliegan en estas tres vertientes con todos los mecanismos que demandan su planificación, organización, ejecución y control. Por todo lo anterior la autora considera necesario determinar las principales responsabilidades de los directores de los centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional:

- Completar el Consejo de Dirección, incluyendo los representantes de las organizaciones. Convenir responsabilidades
- Propiciar que el presidente de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, constituya el segundo cuadro de la escuela para lo que tendrá en cuenta el cumplimiento de los acuerdos tomados por la organización estudiantil.
- Firmar los convenios con los organismos, según se establece en los acuerdos ministeriales, su seguimiento y control.
- Planificar y hacer cumplir la rotación de los profesores técnicos por la producción o servicios (Reciclaje)
- Tener definidos: las habilidades y conocimientos que se deben programar para la confección del Plan de Enseñanza Práctica del centro, para la proyección de las Aulas Anexas, la solicitud de profesionales para la docencia y la inserción laboral por año de estudio y especialidad, los recursos materiales a solicitar; el presupuesto para: recursos e inversiones, estipendios y dietas.
- Implementar mensualmente: en el sistema de trabajo, el movimiento de locales “Listo”, el análisis de los indicadores de eficiencia; así como evaluar el desempeño y resultados alcanzados por los factores que intervienen en la dirección del aprendizaje y el cumplimiento del plan de prevención.

Implementar: el sistema de trabajo mensual, el reglamento escolar y la emulación.

- Garantizar la Formación Vocacional Pedagógica y la captación de estudiantes para la habilitación hacia la carrera profesoral en ciencias técnicas.
- Controlar diariamente: asistencia a clases de estudiantes y trabajadores, la entrega de guardia, una actividad docente o administrativa.
- Realizar control periódico a las Aulas Anexas.
- Evaluar mensualmente el desempeño y resultados alcanzados por los factores que intervienen en la dirección del aprendizaje (Consejo Técnico, Colectivo de Producción, Consejo de Escuela, Claustros, Reuniones de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, Puestos de dirección de los organismos en la escuela y Asamblea de Afiliados.
- Desarrollar semanalmente: Reunión de coordinación, puesto de dirección, medición del aprendizaje, incluyendo lo político, el análisis de los mejores trabajadores y estudiantes
- Asegurar todos los procesos políticos que conducen el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte y la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media.
- Implementar un sistema de retroalimentación para conocer con inmediatez las opiniones e insatisfacciones de los trabajadores y estudiantes con vista a darle el tratamiento requerido.
- Garantizar la preparación integral de: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Profesores Guías y Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media.
- Participar en los Puestos de Dirección con los organismos.
- Hacer cumplir el reglamento de la guardia diaria.
- Revisar y aprobar todas las informaciones que solicitan las diversas instancias.
- Impartir clases a un grupo docente.

- Es responsable de la calidad del proceso de evaluación profesoral.
- Asistir a consejos de dirección en los organismos e invitar al consejo de dirección del centro a los organismos

En las condiciones actuales, no es posible dirigir el proceso de capacitación de los cuadros educacionales al margen de los procesos formativos que se desarrollan tales como el trabajo metodológico, la superación, la investigación y la gestión de dirección. Por ello, las características de la dirección del proceso de capacitación de los directores en la Educación Técnica y Profesional que conformen el componente teórico-conceptual de cualquier sistema de actividades, deben tener en cuenta:

- La correspondencia con las políticas trazadas.
- La correspondencia con la legalidad socialista.
- El fortalecimiento de las relaciones de dirección.
- La aplicación de las Ciencias Pedagógicas a la dirección del proceso de superación de los cuadros.
- La conversión de la actividad de dirección en una Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.
- El aprovechamiento de las posibilidades que ofrece la Educación de postgrado.

En las condiciones actuales de la escuela cubana es imprescindible transformar el modo de accionar sobre los recursos humanos, en particular de los directores, porque son ellos los agentes potenciales del cambio, de igual modo, se reafirma como tendencia la necesidad del desarrollo de los recursos humanos, en tanto se reconoce que los conocimientos y capacidades valen más que otros recursos, porque ellos constituyen la base de las economías del mundo globalizado. En consecuencia, los programas de capacitación han de estar dirigidos a potenciar el cambio organizativo mediante un cambio cultural.

Lo anterior implica el reconocimiento generalizado de la necesidad e importancia del desarrollo profesional de los directores, como condición para el desarrollo de la institución, de que este actúe como agente de cambio, y enfoque el mismo, más a la

cultura que a la tecnología. Es por ello que la concepción de la capacitación a directores debe verse como un proceso integral, continuo y sistémico sobre la base de la determinación de las necesidades de capacitación como premisa para el diseño de las estrategias y programas, que debe ser concebida y ejecutada de manera que provoque cambios perdurables en el desempeño del director.

En tanto que la capacitación de los directores de la Educación Técnica y Profesional contribuye a perfeccionar la preparación de los hombres para la vida, y a la vez, para que éstos puedan perfeccionar el proceso de formación de otros hombres (sus estudiantes), en consonancia con el problema social planteado a esta enseñanza, en la misma se han de establecer vínculos permanentes y estrechos con la realidad social y abordar, desde este propio proceso, la solución de los problemas que a la escuela se plantean.

Atendiendo a todo lo anterior, la capacitación de los directores de la Educación Técnica y Profesional constituye una actividad pedagógica, con el propósito del perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño profesional socialmente deseado y se concibe como proceso integral, planificado, permanente y sistémico, que parte de las necesidades actuales y perspectivas de la Educación.

### **1.3 La dirección pedagógica de la capacitación para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional**

En los principios que sustentan la Política de Cuadros aparece “Preparar y educar adecuadamente a los cuadros [...]”,<sup>xii</sup> para que sean capaces de “[...] preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo”.<sup>xiii</sup> Así, en el Decreto Ley No. 196/99 se plantea la necesidad e importancia de desarrollar un proceso sistemático y continuo “[...] de formación y desarrollo de los cuadros [...]”<sup>xiv</sup>

La dirección del proceso de capacitación y/o superación de los cuadros cuenta con sobrados fundamentos pedagógicos.

En primer lugar, todo lo referido al proceso de capacitación de los cuadros debe ser entendido como Educación en el sentido amplio del término, ya que supone un conjunto de influencias que ejerce toda la sociedad en el individuo.

Debe serlo también en el sentido estrecho del concepto, porque la dirección de este proceso, en virtud de lo legalmente dispuesto, se realiza en función de "[...] la formación objetiva de cualidades de la personalidad: convicciones, actitudes, rasgos morales y del carácter, ideales y gustos estéticos, así como modos de conducta".<sup>xv</sup>

En este caso, la Educación se encamina a la formación de un tipo particular de profesionales (los llamados cuadros), dotándolos de los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades, valores y niveles de activismo requeridos para el desarrollo de una actividad especializada: la actividad profesional de dirección.

El hecho de que las dos acepciones de la categoría Educación se manifiesten en la dirección del proceso de capacitación de los cuadros, permite también fundamentar pedagógicamente un principio reiterado en los documentos que lo norman, planteado en los siguientes términos: "[...] El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe en cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo".<sup>xvi</sup>

Consciente o inconscientemente, funge como educador todo el que socialmente influye en el individuo, actuando positivamente en su desarrollo como personalidad. La condición de "educador", por tanto, no es reductible a los que ejercen profesionalmente el magisterio. Por tanto, si los cuadros de todos los sectores y ramas de la vida de la sociedad están llamados a dirigir el proceso de capacitación de los cuadros, de hecho, están convocados a fungir como educadores, tanto a través de la organización y ejecución de distintas sesiones de preparación, dentro y fuera del puesto de trabajo, como a través de su ejemplo personal, los métodos de dirección que empleen y estilos de comunicación que desarrollen en la dinámica de su actividad cotidiana, con los cuales también instruye, enseña y educa a sus subordinados.

Evidentemente, los cuadros del sector educacional son los que tienen mayores posibilidades de planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de capacitación de directores sobre bases pedagógicas, pues el dominio de las Ciencias de la Educación y de las Ciencias Pedagógicas que adquirieron en su formación profesional, pueden utilizarlos en la dirección de este proceso, lo que, en esencia, es

desplegar su actividad de dirección cotidiana como una verdadera Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.

Sin dudas, los cuadros educacionales están en mejores condiciones para aplicar las leyes de la Pedagogía a la dirección de este proceso.

La primera ley de la Pedagogía se pone de manifiesto en la dirección del proceso de capacitación del director de la Educación Técnica y Profesional, al asegurar el modelo de cuadro al que se aspira y precisar los principios generales de la dirección de las instituciones educativas que tienen que sustentar, tanto al Modelo de Escuela Politécnica Cubana, como a las concepciones generales del Sistema Nacional de Educación para que sean capaces de preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo. De esta forma se manifiesta la relación del proceso con su contexto social.

Las categorías de la Pedagogía que se ponen de manifiesto en la dirección del proceso de capacitación de los cuadros educacionales son: la instrucción y la educación, la enseñanza y el aprendizaje; y la formación y desarrollo, vistas todas ellas tanto en su propia dimensión como en sus interdependencias, pues tienen sus características específicas, aunque se presentan en unidad como pares dialécticos.

Instrucción-educación: Estas categorías garantizan la función instructiva y educativa del proceso docente–educativo. La función instructiva “[...] es aquella que está encaminada a propiciar la orientación cognoscitiva del sujeto y tiene que ver con los contenidos: conceptuales (conceptos, hechos y datos) y los llamados procedimentales (habilidades, hábitos, destrezas y procedimientos propiamente dichos), y la función educativa que “es la que está enrumbada a servir de guía espiritual del hombre, y tiene que ver con los contenidos actitudinales (que presentan en su base a los valores)”.<sup>xvii</sup> Ambos componentes (instruir y educar) no ocurren de modo independiente, sino que constituyen una unidad indisoluble.

En el proceso de capacitación de los directores de la Educación Técnica y Profesional estas categorías permiten instruir a los cuadros, o sea, desarrollar determinados conocimientos y habilidades, esta instrucción está acompañada de “[...] la formación objetiva de cualidades de la personalidad: convicciones, actitudes,

rasgos morales y del carácter, ideales y gustos estéticos, así como modos de conducta”.<sup>xviii</sup>

Enseñanza-aprendizaje: Son las categorías que permiten dirigir el proceso docente-educativo mediante una serie de fases o etapas que se suceden donde se incluye la actividad del maestro quien enseña y la del alumno que aprende. “La enseñanza “[...], forma parte intrínseca y plena del proceso educativo y posee como su núcleo básico al aprendizaje”.<sup>xix</sup>

En el contexto de la capacitación de los directores el proceso de enseñanza-aprendizaje se manifiesta sobre la base cognoscitiva de los cuadros que enseñan y de los que aprenden. Por tanto la enseñanza es efectiva en tanto provoque, estimule y desarrolle el aprendizaje del director que hace función de alumno.

Formación-desarrollo: Son dos categorías que están íntimamente relacionadas. Por formación se entiende “[...] el nivel que alcance un sujeto en cuanto a la explicación y comprensión que tenga de sí mismo y del mundo material y social”.<sup>xx</sup> Por lo que está más ligada a las propias regularidades del proceso educativo que el desarrollo el cual es entendido como “[...] la maduración física, psíquica y social y abarca todos los cambios cuantitativos y cualitativos de las propiedades congénitas y adquiridas”.<sup>xxi</sup> Entonces “[...] la formación expresa la dirección del desarrollo [...],<sup>xxii</sup> es decir, hacia dónde debe dirigirse el proceso docente-educativo.

En el proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional, la formación del sujeto como personalidad no se da aislada del desarrollo y este conduce, en última instancia, a un nivel superior. Vista en un sentido más estrecho, implica preparar a los cuadros de manera sistemática y continua para dirigir con eficiencia la actividad profesional de dirección en una institución educativa lo que expresa direccionar este proceso hacia los objetivos estratégicos y proyecciones de la educación en Cuba.

El estudio realizado permite afirmar a la autora que los principios de la Pedagogía propuestos por Fátima Addine en Compendio de Pedagogía del compilador García Batista, G. (2003) de manera implícita o explícitamente establecen la dirección del proceso de capacitación de los directores de la Educación Técnica y Profesional.

Estos principios se exponen a continuación:

- Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.

Este principio ha de expresarse en el proceso de capacitación de los directores de centros de la Educación Técnica y Profesional preparándolos en las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas mediante el empleo de herramientas, técnicas y métodos que la ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos años, completándolo con los elementos teóricos fundamentales “[...] acerca de las medidas y de las políticas del Partido y del Gobierno, por la profundización en la obra revolucionaria, en las raíces de nuestra ideología marxista - leninista, martiana y fidelista, en el conocimiento de la historia y de la cultura de nuestro pueblo”.<sup>xxiii</sup>

- Principio de vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad.

Significa dirigir el proceso de capacitación de los directores de centros de la Educación Técnica y Profesional hacia los principios, las técnicas, los requerimientos concretos de su profesión para dar solución a los problemas profesionales que provengan de la práctica “...con un enfoque cubano, autóctono, surgido de nuestras propias concepciones sobre la dirección y la administración e ir creando poco a poco las bases de la Escuela Cubana de Dirección”.<sup>xxiv</sup>

- Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad. Este principio fundamenta la unidad dialéctica existente entre instrucción, educación y desarrollo, lo que presupone que todo proceso pedagógico es formativo cuando interactúan estas tres dimensiones.

Este principio significa dirigir el proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional hacia: “1) los conocimientos científico-pedagógicos, técnico-metodológicos, ideo-políticos y de dirección educacional con que cuenta para sustentar una autoridad real; 2) las habilidades desarrolladas para aplicar los mismos en el propio ejercicio de las funciones de dirección, en un contexto

determinado y en función de los objetivos propuestos; y 3) los valores que puede transmitir en el desarrollo de las relaciones de dirección, manifiestos en su conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución que dirige y en el desarrollo profesional de sus subordinados [...]”.<sup>xxv</sup>

- Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de educación de la personalidad del educando. El mismo fundamenta el funcionamiento integrado de la personalidad donde deben integrarse el conocimiento y los sentimientos.

Este principio significa dirigir el proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional de modo que se garantice su formación continua “[...] dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria”.<sup>xxvi</sup>

- Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando. Este principio revela que aun cuando el proceso transcurre en un marco social, cada miembro es portador de una individualidad, que da paso a una diversidad en el contexto de esa unidad.

Este principio significa dirigir el proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional “[...] a partir del concepto de la integralidad de estos y organizarse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los contenidos, los plazos de tiempo, los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro y de los planes de desarrollo de cada organismo, territorio o entidad”.<sup>xxvii</sup>

- Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.<sup>xxviii</sup>  
Refleja la relación que existe entre la actividad y comunicación como vía para el desarrollo de la personalidad.

Este principio permite dirigir el proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional “[...] en correspondencia con los

objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos”<sup>xxix</sup> por “[...] lo cual no puede abordarse como un simple y formal proceso de carácter técnico o burocrático, sino como el resultado de su apreciación cotidiana, de su labor de formación y del intercambio sistemático que desarrolle con cuadros y trabajadores en general”.<sup>xxx</sup>

Los componentes de la dirección del proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional como categorías de la didáctica pueden ser analizados desde la perspectiva de la teoría de los sistemas en consonancia con la segunda ley de la Pedagogía. Así, en la dirección del proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional se debe partir de una categoría eminentemente directiva: la categoría objetivo que “[...] ocupa un lugar destacado en la dirección del proceso de enseñanza [...]”,<sup>xxxi</sup> ya que expresa “[...] la transformación planificada que se desea lograr en la formación del tipo de hombre a que aspira la sociedad”.<sup>xxxii</sup> De este modo se evidencia el papel rector de los objetivos que determinan el contenido, los métodos, medios y formas para la dirección del proceso de capacitación de los directores de centros de la Educación Técnica y Profesional.

La determinación del contenido, como componente del proceso de capacitación de los directores de centros de la Educación Técnica y Profesional, emana directamente de los objetivos ajustados al contexto socio-político en que se desarrolla el cuadro, las exigencias cambiantes del objeto de dirección, del diagnóstico de necesidades educativas y de los resultados concretos que alcanza el cuadro en la práctica de la dirección y de las precisiones que emanan los organismos superiores.

El método es el componente del proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional que expresa “[...] la configuración interna del proceso, para que transformando el contenido se alcance el objetivo”<sup>xxxiii</sup> o sea, el método se refiere a cómo se desarrolla el proceso para alcanzar el objetivo. En la dirección del proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional resulta necesaria una combinación de métodos que estén dirigidos al “[...] análisis de situaciones concretas, los juegos de roles, estudios

de casos, la simulación y otros; a partir de los cuales se abordan los conocimientos teóricos, al tiempo que se adquieren vivencias y se desarrollan habilidades para el trabajo práctico”<sup>xxxiv</sup>.

Las formas de organización es el componente del proceso, “[...] que expresa la configuración externa del mismo como consecuencia de la relación entre el proceso como totalidad y su ubicación espacio-temporal durante su ejecución para alcanzar el objetivo”<sup>xxxv</sup>.

Pero la dirección de los centros de la Educación Técnica y Profesional se hace compleja si se toma en cuenta que adopta características que la distinguen, entre ellas dos diferencian esta práctica: en las escuelas el principal recurso es el humano y todos dirigen y son dirigidos, todos los individuos son por tanto objeto y sujeto del proceso de dirección, de ahí que este proceso tenga un carácter eminentemente subjetivo. De tal modo, la capacitación a directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional se refiere entonces a la atención integral de los centros educativos

En consecuencia, dirigir científicamente en educación significa, tomar en cuenta la esencia de todos los procesos que se desarrollan en la institución educativa y en primer lugar, la proyección futura del desarrollo de la institución, lo cual significa a su vez, potenciar el desarrollo de las personas que la conforman.

En correspondencia con estas premisas, la autora asume como atención integral, para la dirección de los centros educativos de la Educación Técnica Profesional como: “Sistema de influencias conscientes y planificadas, dirigidas a desarrollar a las personas, con el objetivo de lograr la formación integral de los estudiantes, sobre la base del desarrollo institucional de la escuela politécnica y a partir del conocimiento más objetivo de las personas, los grupos y la comunidad”<sup>xxxvi</sup>.

Se identifica en la definición brindada por Cuevas Casas a la atención integral de centros de la Educación Técnica y Profesional con el desempeño profesional del director, para cumplir de forma planificada, organizada y consciente las responsabilidades que se proponen en el epígrafe anterior que constituyen elementos intrínsecos de la atención integral que debe realizar a este tipo de centros;

de ahí que en el sistema de trabajo de la escuela en los diferentes planes que elabora considere todos los elementos de la definición anterior en la integración de las influencias que realiza la institución educativa a partir del diagnóstico integral.

En resumen, el proceso de capacitación de los directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional para la atención integral es continuo y sistemático que se encamina a perfeccionar en la práctica la actividad directiva y la cultura integral de dirección.

## **CAPÍTULO II. SISTEMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION A DIRECTORES PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A CENTROS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DE LA PROVINCIA MATANZAS. RESULTADOS EN LA PRÁCTICA**

En este capítulo se parte del análisis del estado real de la capacitación a los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas a partir de la aplicación de instrumentos de investigación científica. Se propone un sistema actividades de capacitación partiendo de los fundamentos teóricos y prácticos asumidos y se presentan los resultados de su evaluación mediante el criterio de especialistas.

### **2.1 Caracterización del estado actual de la capacitación a los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.**

La caracterización del estado actual de la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas se realizó durante el mes de septiembre de 2012.

La selección intencional de la muestra asumida para la investigación se enmarca en 13 directores de los centros de Educación Técnica y Profesional de los municipios Cárdenas y Matanzas, que representan el 41,9% de la población.

Esta fue asumida con criterio intencional a partir de las siguientes consideraciones:

Cárdenas y Matanzas son los dos municipios que cuentan con un mayor número de centros de la Educación Técnica y Profesional y paralelamente, son los dos territorios de mayor inestabilidad de cuadros en la provincia. En el municipio Matanzas radica el único centro provincial de la Educación.

De los 13 directores que integran la muestra siete/ 53,8% son del sexo femenino y seis/ 46,2% pertenecen al sexo masculino, la edad promedio es de 51,2 años. 12/ 92,3% son licenciados en Educación, uno/ 7,7% graduado de otra especialidad del nivel superior (Ingeniero) y siete/ 53,8% son Máster en Ciencias de la Educación.

La experiencia en dirección se comporta del siguiente modo:

- cuatro/ 30,1% con menos de un año,
- seis/ 46,2% con experiencia de uno a cinco años,
- tres/ 23,1% con más de cinco años.

Con la aplicación de los instrumentos elaborados se pudo caracterizar inicialmente el estado de la capacitación a directores para la atención integral de los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

Para ello fueron determinados las dimensiones e indicadores necesarios y que tuvieron su génesis en los sustentos teóricos analizados en el capítulo 1:

<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Cognitiva</i>	<p>Conoce las funciones de dirección</p> <p>Conoce las principales responsabilidades del director de un centro de la Educación Técnica y Profesional.</p> <p>Conoce las funciones y características de la comunicación</p> <p>Conoce las líneas de trabajo fundamentales para el curso escolar</p> <p>Conoce el contenido de las normativas correspondientes a la Educación Técnica y Profesional.</p>
<i>Técnico-laboral</i>	<p>Jerarquiza las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia</p> <p>Evalúa a sus trabajadores de forma exigente y justa.</p> <p>Garantiza que desde la planificación del trabajo se conciba el cumplimiento de todas las normativas vigentes en la Educación</p> <p>Garantiza la efectividad de los órganos: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Profesores Guías y Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media</p> <p>Planifica, organiza, orienta y controla el sistema de trabajo del centro.</p>

<i>Comunicativa</i>	<p>Garantiza una comunicación clara y precisa con el colectivo</p> <p>Planifica teniendo en cuenta las opiniones y criterios de sus subordinados</p> <p>Utiliza los órganos de dirección y técnicos como un sistema</p> <p>Propicia el desarrollo de relaciones fraternales y de colaboración mutua con docentes, estudiantes, familia y comunidad</p>
---------------------	--

Con el objetivo de evaluar el desempeño de los 13 directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional en la atención integral a los centros, se realizó la observación de diversas acciones desarrolladas por ellos en el contexto que dirigen, a través de una guía de observación (Anexo 1), que incluye la evaluación de cada uno de los indicadores previamente formulados.

En los 13 centros, durante las visitas de Ayuda Metodológica programadas en los meses octubre y noviembre, se pudo evaluar la guía de observación a partir de la participación en órganos tales como: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Reunión de Profesores Guías y de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media.

Resultados de la aplicación de la guía de observación fueron:

**Dimensión cognitiva:**

- Demuestran conocer las funciones de dirección, seis directores que representa el 46,2%.
- Demuestran conocer las principales responsabilidades del director de un centro de la Educación Técnica y Profesional, tres directores que representa el 23,1%.
- Demuestran conocer las funciones y características de la comunicación, dos directores que representa el 15,4%.
- Demuestran conocer las líneas de trabajo fundamentales para el curso escolar, dos directores que representa el 15,4%.
- Demuestran conocer el contenido de las normativas correspondientes a la

Educación Técnica y Profesional, dos directores que representa el 15,4%.

**Dimensión Técnico-laboral:**

- Jerarquizan las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia, cuatro directores que representa el 30,8%.
- Evalúan a sus trabajadores de forma exigente y justa, dos directores que representa el 15,4%.
- Garantizan que desde la planificación del trabajo se conciba el cumplimiento de todas las normativas vigentes en la Educación, ninguno de los directores que representa el 0%.
- Garantizan la efectividad de los órganos: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Profesores Guías y Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, ninguno de los directores que representa el 0%.
- Planifican, organizan, orientan y controlan el sistema de trabajo del centro, cinco directores que representa el 38,5%.

**Dimensión comunicativa:**

- Garantizan una comunicación clara y precisa con el colectivo, siete directores que representa el 53,9%.
- Planifican teniendo en cuenta las opiniones y criterios de sus subordinados, dos directores que representa el 15,4%.
- Utilizan los órganos de dirección y técnicos como un sistema, ninguno de los directores que representa el 0%.
- Propician el desarrollo de relaciones fraternales y de colaboración mutua con docentes, estudiantes, familia y comunidad, dos directores que representa el 15,4%.

Del estado general de los indicadores se pudo inferir lógicamente que las principales carencias en la capacitación de los directores de la muestra se concentran en la dimensión Técnico-laboral y en los indicadores relacionados con la planificación del

trabajo y la efectividad de los órganos técnicos y de dirección. Este análisis permitió tener una visión jerarquizada de las necesidades de capacitación a directores.

Además de la observación, se realizó la revisión de los siguientes documentos a los 13 miembros de la muestra: Plan anual, mensual e individual, actas del Consejo de Dirección, Consejo Técnico, Colectivo de Producción, Consejo de Escuela, Claustros, Reuniones de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, Puestos de dirección de los organismos en la escuela y Asamblea de Afiliados, además de las evaluaciones del personal docente.

Para ello se utilizó una guía elaborada sobre la base de las responsabilidades fundamentales del director de un centro de la Educación Técnica y Profesional y consignada en el anexo 2.

En la evaluación general del estado de los indicadores medidos se reflejan cifras que corresponden con el total de miembros de la muestra a los que se les evaluó los documentos. Los resultados son los que a continuación se reflejan:

- Se analizaron las actas de los meses septiembre, octubre y noviembre y en las del Consejo de Dirección (39 actas) se evidencia la participación de todos sus miembros en los tres meses solamente en cuatro de los centros para un 30,8%. Los miembros con mayor índice de no asistencia son los representantes de las organizaciones FEEM y SNTECD.
- Seis directores, para un 46,2%, tienen convenidas las responsabilidades de todos los miembros de su Consejo de Dirección.
- En 21 de las 39 actas de Consejo de Dirección revisadas se analiza y brinda seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados por la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, para un 53,8%.
- Cinco de los 13 directores (38,5%) posee firmados y actualizados todos los convenios con los organismos, según se establece en los acuerdos ministeriales.
- En ninguno de los 13 centros se encontró evidencia documental de que en los Consejos Técnicos se planifique y analice el cumplimiento de la rotación de los

profesores técnicos por la producción o servicios. (0%).

- Se tiene implementado mensualmente en el sistema de trabajo el Movimiento de Locales “Listo”, el análisis de los indicadores de eficiencia y el chequeo de emulación general en la totalidad de los centros. (100%).
- Se analiza el cumplimiento de las acciones para garantizar la Formación Vocacional Pedagógica y la captación de estudiantes para la Habilitación hacia la carrera profesoral en Ciencias Técnicas en 13 de las 39 actas de Consejo de Dirección revisadas. (33,3%)
- Se controla diariamente la asistencia a clases de estudiantes y trabajadores, en 11 de los 13 centros (86,6%); la entrega de guardia en seis, para un 46,2% y no se controla diariamente una actividad docente o administrativa por ninguno de los 13 directores (0%).
- 10 directores realizan control periódico a las Aulas Anexas. (76,9%)
- Se evalúa mensualmente el desempeño y resultados alcanzados por los factores que intervienen en la dirección del aprendizaje (Consejo Técnico, Colectivo de Producción, Consejo de Escuela, Claustros, Reuniones de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, Puestos de dirección de los organismos en la escuela y Asamblea de Afiliados) en la totalidad de los centros, para un 100%.
- Aunque los 13 directores desarrollan semanalmente la reunión de coordinación, puesto de dirección, no se evidencian análisis de la medición del aprendizaje, incluyendo lo político, así como el análisis de los mejores trabajadores y estudiantes. (0%).
- En los planes anual, mensual e individual no se observan acciones de aseguramiento a los procesos políticos que conducen el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación la Ciencia y el Deporte y la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media. (0%).
- Sólo en tres de los centros se evidencia el análisis con inmediatez de las opiniones e insatisfacciones de los trabajadores y estudiantes con vista a darle

el tratamiento requerido, por lo que en un 23,1% de los centros se encuentra implementado un sistema de retroalimentación en correspondencia con sus resultados.

- 10 directores han participado en los Puestos de Dirección con los organismos para un 76,9%.
- Cinco directores acometen con regularidad todas las acciones del proceso de evaluación profesoral, para un 38,5%.

Como puede apreciarse, por los resultados de la aplicación de este instrumento, resulta muy bajo el cumplimiento de las responsabilidades del director para la atención integral de un centro de Educación Técnica y Profesional, apreciándose unánimemente que las acciones relacionadas con la función de control se encuentran más afectadas.

En tal sentido, los directores argumentan que la dinámica del trabajo cotidiano y la diversidad de problemas que se presentan, no dejan espacio para realizar en el grado requerido el control al propio proceso y mucho menos tiempo para la autopreparación.

De la revisión de los documentos se infiere que los indicadores en que menos capacitados están los directores son: Garantiza que desde la planificación del trabajo se conciba el cumplimiento de todas las normativas vigentes en la Educación; Jerarquiza las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia; Garantiza la efectividad de los órganos: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Reunión de Profesores Guías y de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media; Planifica, organiza, orienta y controla el sistema de trabajo del centro; todos de la dimensión Técnico-laboral.

Contrastando estos resultados con los alcanzados mediante la observación, resulta posible corroborar que los indicadores más afectados se concentran en la dimensión técnico-laboral, lo cual es resultado de una insuficiente capacitación para la atención integral a los centros, de modo que sean capaces de aplicar consecuentemente los conocimientos adquiridos a la práctica de dirección pedagógica.

Además, se aplicó una encuesta a los 13 directores de la muestra (ver Anexo 3) con un objetivo dirigido a obtener información sobre el estado de la capacitación de los mismos.

En la pregunta 1 se sugirió a los directores una escala valorativa del 1 al 4 para que autovaloraran su grado de preparación en cada uno de los componentes de capacitación de cuadros del MINED, para asumir la atención integral al centro que dirigen.

En tal sentido, el componente autovalorado con más carencias, en la escala 4, fue la Capacitación administración-dirección. En este caso 10 de los 13 directores la enmarcan en la escala 4 (77,0%) y los principales argumentos que plantean se relacionan con la falta de tiempo para la autopreparación y el poco dominio teórico acerca del sistema de dirección.

Los restantes tres directores (23,1%) señalan en la escala 4 la Capacitación técnico-profesional, argumentando principalmente la poca preparación que poseen para planificar el trabajo y el escaso dominio de todos los programas de estudio en las diferentes especialidades que se estudian en el centro.

La segunda pregunta, en la cual se les solicita que se autoevalúen en cada uno de los indicadores, en la dimensión cognitiva un director expresa no conocer las funciones y características de la comunicación (8,0%) y tres que no conocen el contenido de todas las normativas correspondientes a la Educación Técnica y Profesional (23,1%).

En la dimensión técnico-laboral, tres reconocen que no jerarquizan las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia (23,1%); cuatro que no evalúan a sus trabajadores de forma exigente y justa (30,8%); dos que no garantizan que desde la planificación del trabajo se conciba el cumplimiento de todas las normativas vigentes en la Educación (15,4%); tres que no garantizan la efectividad de los órganos: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Reunión de Profesores Guías y de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (23,1%) y tres que no planifican, organizan, orientan y controlan el sistema de trabajo del centro(23,1%).

En la dimensión comunicativa cuatro reconocen que no siempre planifican el trabajo teniendo en cuenta las opiniones y criterios de sus subordinados (30,8%) y tres que no propician, como corresponde, el desarrollo de relaciones fraternales y de colaboración mutua con docentes, estudiantes, familia y comunidad (23,1%).

Un análisis de los resultados de este instrumento corrobora los alcanzados anteriormente y pone en clara evidencia la necesidad de la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional. Se encuentran la mayoría de carencias en los indicadores de la dimensión Técnico-laboral por lo que se determinó, a partir del consenso, insertarlos a todos en el sistema de actividades de capacitación elaborado.

Al analizar que constituye una fortaleza la motivación y el interés de los directores de la Educación Técnica y Profesional para elevar su preparación y que la Dirección Provincial de Educación, desde su sistema de trabajo, concibe espacios correspondientes a la capacitación concentrada de los cuadros de la base todos los meses, sobre la base de los indicadores formulados, se propone elaborar el sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

## **2.2 Fundamentación y estructuración del sistema de actividades de capacitación.**

Para la estructuración del sistema de actividades de capacitación se consultó el significado de sistema utilizado por varios autores y se determinaron los elementos comunes de las definiciones. Esto permitió asumir el aportado por Martínez L. E, al referirse a “sistema” como resultado científico como “Conjunto de actividades relacionadas entre sí de forma tal que integran una unidad, el cual contribuye al logro de un objetivo general como solución a un problema científico previamente determinado”<sup>xxxvii</sup>.

Según Martínez L.E, las actividades son de capacitación atendiendo a quién están dirigidas, en este caso a los directores de centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional, y cuando su objetivo está concebido como parte de un sistema de capacitación, sus criterios que se corresponde con la concepción del

sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

En la elaboración del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas se tuvieron en cuenta las exigencias que Martínez L. E. recomienda que se expliciten. Estas son:

El sistema de actividades de capacitación parte de un **objetivo**: Capacitar a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

Requisitos generales para su implementación y funcionamiento: La selección de las actividades de capacitación estructuradas en el sistema concebido debe atender a:

- Los resultados obtenidos a partir del análisis de la bibliografía consultada para el establecimiento de los sustentos teóricos relacionados con el tema de investigación.
- Los resultados obtenidos a partir del análisis de los instrumentos aplicados para constatar el estado inicial de la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.
- Las potencialidades que brindan la capacitación y las instituciones educacionales para concebir la variedad de las actividades que se realizarán para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

#### **Contenido de las actividades:**

El sistema está conformado por 11 actividades de capacitación estructuradas por un orden numérico, título, objetivo, bibliografía, orientaciones específicas, evaluación y orientación para la próxima actividad.

#### **Fundamentos:**

Definidos con una integración de criterios filosóficos, pedagógicos y sociológicos que solo para su descripción la investigadora los expresa por separado:

Desde el ámbito filosófico se sustenta en la Dialéctica Materialista que como método rector posibilita la transformación deseada en la capacitación a directores de los centros de la Educación Técnica y Profesional.

Desde el punto de vista pedagógico se toman como fundamento criterios del Modelo de la Escuela Politécnica Cubana y de la Teoría de la Educación Avanzada que consideran a la institución educacional como centro de la actividad cultural y del proceso pedagógico en la comunidad en su integración con los centros de producción y /o servicios y la capacitación como proceso permanente, flexible, contextualizado a las necesidades y sistemático.

Desde el punto de vista sociológico, en la concepción de la educación como fenómeno social, fundamentada en la capacitación del director para el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución educacional en un interactuar con el medio circundante.

También se integra un sistema de **principios** derivados de la Instrucción 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular<sup>xxxviii</sup> como documento rector de la planificación a desarrollar en la institución educacional con tareas que respondan a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular y el Consejo de Ministros.

Los principios fueron asumidos además porque se corresponden con el tema de investigación. Su manifestación se expresa de la siguiente manera:

El carácter rector de los objetivos de trabajo: Por constituir una categoría rectora en la planificación de actividades para la capacitación al director y asimismo en la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

Correspondencia entre objetivos de trabajo y actividades: Concebidos como componentes del sistema de actividades de capacitación, que precisan de unidad para el desarrollo de la capacitación y la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

Participación directa y activa del director: Concebida sobre la base de la participación del director adoptando sus necesidades de capacitación para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

Registro y control: Mediante un sistema de registro y evaluación que permitan asegurar el cumplimiento de las actividades de capacitación.

El sistema de actividades de capacitación a los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional se **caracteriza** por ser:

- Flexible: Las actividades de capacitación pueden rediseñarse en el sistema y ejecutarse indistintamente en uno u otro tipo de institución educativa.
- Dinámico: Porque su centro se halla en el papel protagónico del director, lo que favorece que multiplique su acervo profesional en el tema de atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional a los subordinados.
- Abierto: Sus actividades posibilitan satisfacer necesidades individuales y grupales.
- Participativo: Precisa de la intervención de diversos componentes personológicos del proceso docente educativo lo que favorece la transformación cualitativa de la institución educativa.

La estructura interna del sistema de actividades para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas se representa a continuación:

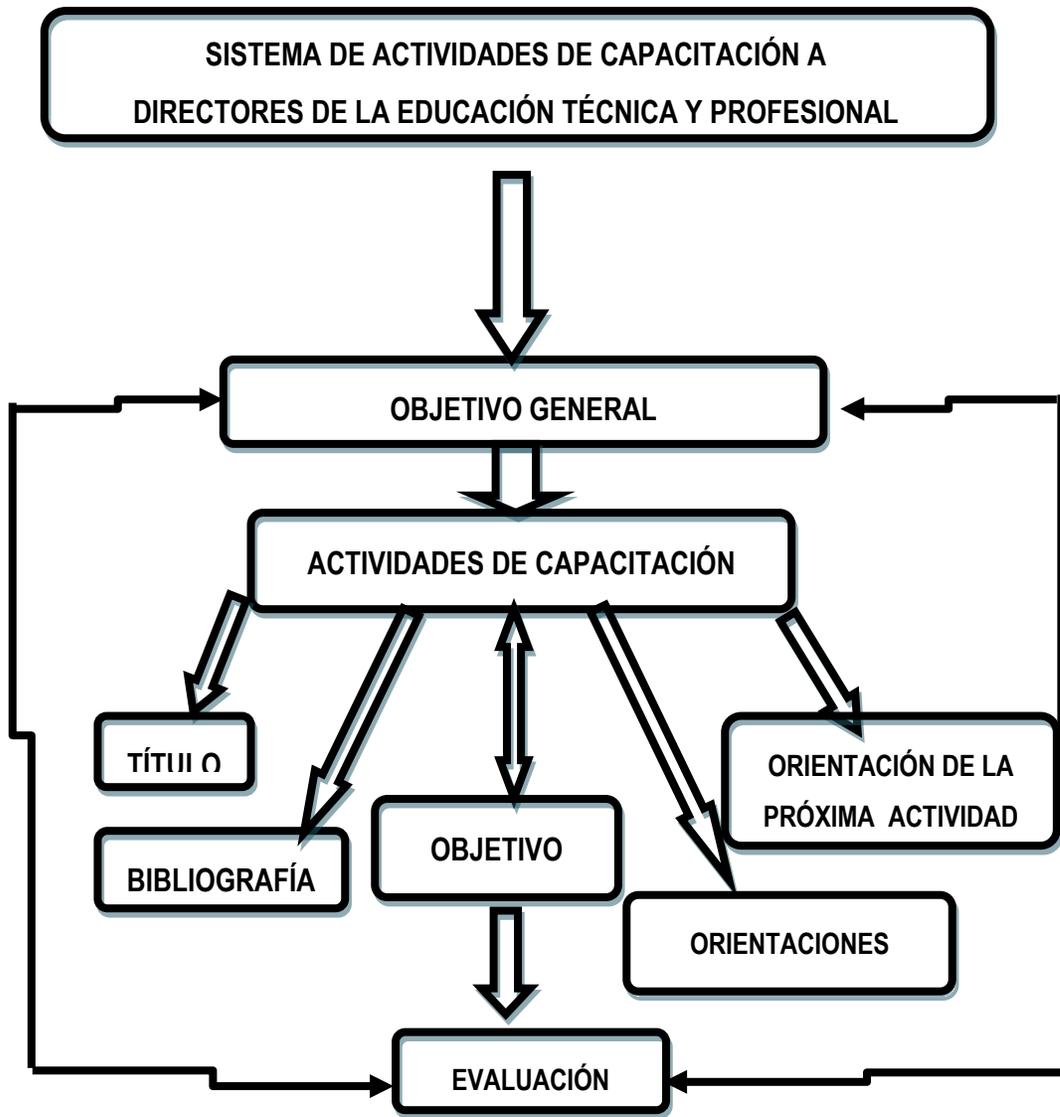


Fig. 1. Estructura del sistema de actividades de capacitación de directores para la atención integral a los centros de la ETP

Para su realización fue seleccionada como forma de trabajo el taller metodológico considerando que propicia el cumplimiento de los objetivos trazados en cada actividad de capacitación siendo “(...) la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección (...) y en la cual de manera cooperada (...) se discuten propuestas para el tratamiento de contenidos y métodos de trabajo y se arriban a conclusiones generalizadas”<sup>xxxix</sup>.

## **Sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas**

### **Actividad No. 1**

Título: ¿Cómo trabajar para el desarrollo institucional de la Escuela Politécnica?

Objetivo:

Argumentar la concepción de desarrollo institucional de la escuela politécnica, en función del logro del encargo social de esta enseñanza y de su perfeccionamiento permanente.

Bibliografía:

- Manual del director (material impreso)
- Cuevas Casas, Carlos y Otros: Desarrollo institucional en la Educación Técnica y Profesional. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital)

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué en el cambio educacional para el desarrollo institucional, la fuerza fundamental es subjetiva?
- Analice un cambio producido en su radio de acción que esté directamente relacionado con el proceso docente – educativo y explique los aspectos positivos y negativos del mismo.
- Enuncie tres cambios que a su juicio deben producirse en su escuela.
- Argumente la siguiente idea: “El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado administrado desde arriba para aumentar la efectividad mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización”.

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

Proyecte la ejecución de un cambio necesario en su centro para el desarrollo institucional, mediante un sistema de acciones.

Evaluación: (cualitativa)

Se utilizará la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, en cada sistema de acciones propuesto.

Orientación para la próxima actividad:

Analice el contenido de las recomendaciones de tres evaluaciones institucionales con categorías diferentes y proponga acciones para el desarrollo de cada uno de ellos.

## **Actividad No. 2**

Título: El desarrollo de los recursos humanos en los centros de la Educación Técnica y Profesional

Objetivo:

Proyectar un sistema de acciones para el desarrollo de los docentes de la escuela politécnica, en correspondencia con su realidad concreta.

Bibliografía:

- Manual del director (material impreso)

-Cuevas Casas, Carlos y Otros: Desarrollo institucional en la Educación Técnica y Profesional. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital)

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué el desarrollo de los docentes es una condición necesaria para el desarrollo institucional de un centro de ETP?

- ¿Cómo se proyecta y ejecuta la superación y desarrollo de los docentes en su institución?

- ¿Qué dificultades considera que deben atenderse por la vía de la capacitación?, ¿Cómo hacerlo?
- Caracterice el proceso de superación de los docentes de su institución.

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

Elabore un sistema de acciones para el desarrollo de los docentes de la institución educativa que usted dirige.

Evaluación: (cualitativa)

Se utilizará la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, en cada sistema de acciones propuesto.

Orientación para la próxima actividad

Analizar la estructura y el contenido de la Estrategia de Desarrollo de un departamento.

### **Actividad No. 3**

Título: La Dirección Estratégica y su importancia en los centros de la Educación Técnica y Profesional

Objetivo:

Proyectar un sistema de acciones estratégicas para el desarrollo de la escuela politécnica considerando al Dpto. Docente y al Profesor Guía en el centro de las mismas.

Bibliografía:

- La Dirección Estratégica. Generalidades (material impreso)
- Cuevas Casas, Carlos y Otros: Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional. Material base del curso No. 3 de la Maestría masiva en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital)

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes interrogantes:

- Desde su radio de acción fundamente la siguiente afirmación: “Sin estrategia no hay desarrollo institucional posible en el centro politécnico”.
- Explique los enfoques de cambio, de contingencia y sistémico de la estrategia, tomando como referencia un Departamento de su radio de acción.
- Exprese las relaciones entre los siguientes conceptos:
  - Objeto social
  - Problema principal.
  - Prioridades.
  - Objetivos.
  - Evaluación profesoral.
  - Plan de Trabajo Individual.
  - Estrategia.
- ¿Cómo definiría la Dirección Estratégica en un Departamento Docente de un centro politécnico?

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

Elabore la estrategia de desarrollo de un Departamento Docente en su centro.

Evaluación: (cualitativa)

Se utilizará la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, en cada estrategia propuesta.

Orientación de la próxima actividad

Analizar los criterios de los integrantes de un Órgano Técnico a partir de un acta.

#### **Actividad No. 4**

Título: La dirección participativa, un estilo necesario en los centros de la Educación Técnica y Profesional

Objetivo:

Valorar el comportamiento y desarrollo del proceso de dirección educacional, aplicando la dirección participativa como uno de los pilares del desarrollo institucional.

Bibliografía:

- Elementos claves de la dirección participativa. (Material impreso)
- Metodología general para la aplicación de la dirección participativa. (Material impreso)
- Cuevas Casas, Carlos y Otros: Desarrollo institucional en la Educación Técnica y Profesional. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital)

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes interrogantes:

- Analice el concepto de participación como “Práctica institucional de la escuela politécnica...” que se ofrece en el material y determine los factores que la facilitan y los factores que la obstaculizan en la institución donde usted dirige.
- Considera que la institución donde usted dirige se encuentra en un nivel:
  - Sin participación
  - Mínima participación
  - Alta participación.

Fundamente su respuesta.

- ¿Considera que la institución donde usted dirige puede alcanzar un nivel óptimo de participación? Fundamente su respuesta y proponga algunas acciones concretas que se deban acometer.

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

Proponga un sistema de acciones para fortalecer la dirección participativa en la institución que usted dirige.

Evaluación: (cualitativa)

Se utilizará la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, en cada sistema de acciones propuesto.

Orientación de la próxima actividad

¿Por qué constituyen una categoría en el proceso de planificación en sentido amplio?

### **Actividad No. 5**

Título: Los objetivos como categoría en la planificación.

Objetivo:

Intercambiar con los directivos acerca de la categoría objetivos y su importancia en el proceso de planificación.

Orientaciones específicas:

A través de preguntas se comienza el proceso de valoración de los objetivos como categoría rectora de la planificación.

¿Qué entendemos por objetivos?

¿Por qué se afirma que el objetivo es la categoría rectora del proceso de planificación?

¿Por qué tienen que ser concretos y medibles?

¿Qué significados tienen los criterios de medida, una vez elaborados e implementados los objetivos?

¿Qué es lo que determina el alcance de los objetivos?

¿Por qué una entidad no debe plantearse un exceso de objetivos a cumplir?

¿Cuál es el procedimiento para la elaboración y aprobación de los objetivos de trabajo?

¿Cómo evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo?

Orientación para la próxima actividad:

Planificar objetivos para diferentes áreas claves de acuerdo a los procesos sustantivos de su escuela.

Evaluación: Se realiza la evaluación cualitativa de la participación de los directivos en el taller plenario y en la respuesta al ejercicio evaluativo

Orientación de la próxima actividad:

Presente en la próxima actividad las evaluaciones institucionales de tres cuadros y su plan individual.

Se orienta para la evaluación del trabajo realizado el completamiento de la siguiente tabla:

I.-Área de resultados clave.	II.- Objetivos
I)	Perfeccionar la organización escolar de modo que esta sea el soporte para materializar el sistema de influencias y el vínculo escuela-familia-comunidad.
II)	Elevar la preparación metodológica del personal docente para asegurar la calidad de las clases.
III) Proceso Docente Educativo	
IV) Formación en valores	Lograr la formación patriótica, ideológica, política, ciudadana, vocacional y de orientaciones valorativas en la formación del estudiante de la ETP
V) Formación Laboral	

## **Actividad No. 6**

Título: La evaluación institucional utilizada como retroalimentación

Objetivo:

Diseñar un sistema de acciones para la evaluación institucional de la Escuela Politécnica como vía para la determinación del estado de desarrollo de la institución educativa.

Bibliografía:

- La evaluación institucional en la Escuela Politécnica como retroalimentación del Desarrollo Institucional. (Material impreso)
- Cuevas Casas, Carlos y Otros: Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital)

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿En qué medida su centro docente se encuentra en condiciones de realizar un proceso de evaluación institucional?
- Elabore con sus propias expresiones una definición de evaluación institucional.
- Compare los términos de inspección escolar y ayuda metodológica y diga cuál de ellos se parece más al de evaluación institucional. Explique por qué.
- ¿Considera que es importante la evaluación institucional para desarrollar a sus alumnos o profesores?

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

Elabore un sistema de acciones para evaluar institucionalmente un área de su escuela que le permita identificar cómo marchan las transformaciones educacionales en un período determinado del curso escolar.

Evaluación:

Se evaluará cada sistema de acciones propuesto.

Orientación de la próxima actividad

Estudiar el Modelo de la Escuela Politécnica Cubana. Extraiga las funciones del director a partir de las dimensiones.

### **Actividad No. 7**

Título: El modelo de Institución docente para la Educación Técnica y Profesional

Objetivo:

Valorar el modelo de Escuela Politécnica en cuanto a sus especificidades y elementos componentes.

Bibliografía:

- Aragón Castro, Aker: El Modelo de Escuela Tecnológica. Sus elementos esenciales. IV Simposio Iberoamericano de Pedagogía Profesional. La Habana, Marzo de 2002.
- Herrera Sánchez, Félix: Empleo, calificación y formación a lo largo de la vida. Ponencia al IV Encuentro Europa – América Latina sobre formación y cooperación tecnológica y profesional. Isla Margarita, Venezuela, Noviembre 2004.

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes actividades:

- Precise las 3 dimensiones del Modelo que usted aprecia más débiles en su entorno y señale en cada una 2 de los factores, a su entender determinantes.
- Precise las 3 dimensiones de mayor fortaleza y señale en cada una 2 de los factores determinantes.
- De la dimensión no considerada señale dos debilidades y dos fortalezas.
- Argumente una de las razones por las cuales debe considerarse a la Vinculación del Estudio con el Trabajo como un Principio Rector.

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

- Realice una clasificación de las dimensiones del Modelo y otórguele el orden de prioridad que usted considere.
- Establezca en esa clasificación para cada dimensión la actividad que para lograrla no debe dejar de realizarse.

Evaluación: (cualitativa)

Se evaluará cada clasificación de las dimensiones del Modelo.

Orientación para la próxima actividad

Valore de acuerdo a su experiencia porqué en la escuela politécnica la formación del alumno es bidireccional.

### **Actividad No. 8**

Título: La Educación Técnica y Profesional como fuerza productiva de la sociedad

Objetivo:

Fundamentar las transformaciones actuales y perspectivas de la Educación Técnica y Profesional, con énfasis en la visión del modelo de Instituto Politécnico cubano y la integración escuela politécnica-mundo laboral.

Bibliografía:

- Simón, Carmen y Otros. Caracterización del desarrollo histórico de la Educación Técnica y Profesional en Cuba. Material en soporte digital.
- De La Cruz Fernández, P Y Otros. Aproximación a un Modelo de Instituto Politécnico de Informática cubano. Versión de trabajo inicial. En soporte digital.
- Martí, José. Obras completas. Tomo 8.
- León García, M. Significado y relevancia del principio estudio-trabajo en la Educación Técnica y Profesional. Material en soporte digital.

Orientaciones específicas:

La realización del taller partirá del intercambio acerca de la respuesta a las siguientes actividades:

- Compare el desarrollo de la Educación Técnica y Profesional con otras Educaciones. Encuentre similitudes y divergencias.
- Fundamente el papel que le corresponde a la Educación Técnica y Profesional teniendo en cuenta para ello el contexto socioeconómico y político actual, la validez y lugar estratégico de este tipo de educación.
- Fundamente la situación actual y perspectiva de la Educación Técnica y Profesional. Basese en las transformaciones de la Educación Técnica y Profesional para el pasado y el presente curso escolar.
- Fundamente cómo se da la unidad entre integración del Instituto Politécnico con las entidades laborales y el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Analice las particularidades que se le plantean al principio del vínculo estudio-trabajo en la integración de la escuela politécnica con el mundo laboral. ¿Cómo pueden lograrse estas desde la dirección del proceso de Educación Técnica y Profesional que realizas?
- Valore las especificidades que tiene el aprendizaje en la integración del instituto politécnico con las entidades laborales.
- ¿Qué otras especificidades encuentras a partir de tu experiencia?
- ¿Cómo tributa desde el proceso de Educación Técnica y Profesional que dirige al desarrollo de la moral profesional de sus estudiantes?
- Analice detenidamente las recomendaciones metodológicas que se hacen para lograr la integración del Instituto Politécnico con las entidades laborales y valora ¿cuál de ellas no se da en tu Instituto o comunidad?, ¿cuáles no se encuentran en las entidades laborales que atiendes?, ¿qué acciones habría que desarrollar para lograr que se den estas condiciones?
- ¿Qué acciones considera que se pudieran realizar para mejorar el desempeño pedagógico profesional de los profesores de su centro?

- A partir de sus conocimientos y experiencia, ¿qué conocimientos, habilidades, valores y cualidades personales deben caracterizar al profesor de la Educación Técnica y Profesional para que sea competente en su profesión?

- Valore en ¿qué grado de desarrollo se encuentran estos aspectos en los docentes de su claustro?

Una vez concluido el análisis se solicitará por escrito:

Elabore una alternativa metodológica que le permita el vínculo de sus estudiantes a las entidades laborales.

Evaluación: (cualitativa)

Se evaluará cada alternativa metodológica propuesta.

Orientación de la próxima actividad

Estudie los estilos de comunicación que existen e identifique es que lo tipifica como director.

### **Actividad No. 9**

Título: La comunicación en el director de un centro educacional

Objetivo:

Argumentar la importancia de la comunicación como elemento necesario en las relaciones interpersonales que establece el director.

Bibliografía:

- Álvarez Echevarría. M. I. et al. Comunicación y lenguaje verbal. En Curso de Comunicación Educativa. Universidad virtual. CUJAE. CREA. (CD-ROM)

- Colectivo de autores. El contenido de la comunicación educativa. En Curso de Comunicación Educativa. Universidad Virtual. CUJAE. CREA. (CD-ROM)

- Fernández González, A M. Las habilidades de comunicación y la competencia comunicativa. En: Curso de Comunicación Educativa. Universidad Virtual CUJAE. CREA (CD-ROM)

- Martínez Nocado, Y. Hablemos de comunicación. Una aproximación a las

dimensiones esenciales de la comunicación institucional. E. Logos. ACCS. La Habana 2009.

Orientaciones específicas: Se entregarán a los directores diferentes situaciones para intercambiar sobre aspectos relacionados con la comunicación.

- Situación 1: Un padre llega a la institución educacional con una queja, por inadecuados métodos y procedimiento de una docente para darle tratamiento a una indisciplina ocurrida en el aula, el director lo atiende de la siguiente manera: no se le hace esperar, y apenas comienza a explicar las razones de su visita, interrumpe solicitando la presencia de la docente implicada, sin terminar de escuchar todas las insatisfacciones; acto seguido y sin dar lugar a que continúe expresando su inconformidad, le hace referencia de una situación que había presentado su hija hacía un mes.

Interrogante para el debate: ¿Qué creen ustedes que falló en la comunicación?

- Situación 2: Una profesora se dirige al director para efectuar una queja por la mala conducta sostenida por un estudiante de la FEEM. El director estaba ocupado escribiendo en papeles y apenas le miraba al rostro. La profesora le pide que la atienda e inmediatamente es interrumpido por un jefe de departamento que viene a comunicarle otro asunto.

La profesora hablando en voz alta le refiere que se dirigirá a la secretaria del Consejo de Atención a Menores en la Dirección Municipal de Educación, a lo cual el director responde con voz alta ¡Haga lo que usted quiera!

¿Qué creen ustedes que falló? Mencionen todos los errores cometidos en la comunicación director-profesora.

- Situación 3: Un padre se dirige al director de la institución educacional para solicitar el traslado de su hijo a otra institución educacional por cambio de dirección después de haberse presentado en dos ocasiones anteriores sin haber sido atendido. El director apenas le escucha y le pide que vuelva al día siguiente. El padre pacientemente acude a la cita repitiendo su solicitud y el director le refiere que

debe presentarse a la Dirección Municipal de Educación. El padre le responde que irá a hacer la solicitud y a presentar una queja por maltrato.

¿Cuál es el estado de la comunicación director-padre en esta situación? ¿Qué funciones y características de la comunicación se han materializado y cuáles han fallado? Se debatirá el contenido de las funciones y características de la comunicación

Para abordar en el conocimiento sobre el tema se argumentará mediante un intercambio en cuanto a criterios relacionados con el concepto, funciones y características de la comunicación a partir de tirillas entregadas a los directores.

Al final se escribirán en el pizarrón concepto, funciones y características.

A continuación se les pedirá que elaboren otras situaciones cuyos contenidos sean favorables o no en cuanto a comunicación para el análisis colectivo y al cierre el conductor dirigirá a la reflexión a la importancia de lograr mejoras en la comunicación.

Evaluación: Se utiliza la técnica participativa “Lluvia de ideas”, donde cada participante aporta una palabra para definir la comunicación.

Orientación de la próxima actividad

Estudiar los aspectos teóricos acerca de la prevención y valore su papel en la institución que dirige.

### **Actividad No. 10**

Título: Papel del director en el proceso de prevención

Objetivo:

Identificar aspectos relacionados con el papel del director durante la prevención en función de disminuir la ocurrencia de hechos que afecten la integridad física y mental de los estudiantes, así como de las insatisfacciones de la población.

Bibliografía:

- MINED: Reglamento de Inspección del MINED Resolución Ministerial No 239/10

- \_\_\_\_\_. Sistema de Prevención y Atención Social. La Habana, 2008.

- MINED. RM 60/11 de Control Interno.

Orientaciones específicas:

Para la preparación de los directores se utilizarán los aspectos que contiene el material recomendado en la bibliografía, así como acciones a realizar en los diferentes centros educacionales para resolver esta problemática. Estos serán socializados tal que los directores los identifiquen y que asimismo modifiquen y hagan suyos modos de actuación creativos.

- El estudio independiente se realizará a través de la orientación de la consulta de la bibliografía recomendada y a continuación se realizará un debate precisando aquellos aspectos que han identificado y cómo influye el análisis de los casos presentados y las medidas adoptadas en la prevención de riesgos, los aspectos esenciales que deben tenerse en cuenta para demostrar el rediseño del plan de prevención de riesgos.

- A continuación algunos directores presentarán casos donde ejemplifiquen a través de vivencias personales la adopción de medidas y cómo rediseñar el plan de prevención de riesgos.

Evaluación:

Se orientará que valoren los conocimientos que han adquirido y que les proporcionan un mejor desempeño durante la prevención en función de disminuir la ocurrencia de hechos que afecten la integridad física y mental de los estudiantes así como de las insatisfacciones de la población.

Orientación de la próxima actividad

Realice la valoración de un estudio de caso realizado en su institución.

### **Actividad No. 11**

Título: ¿Cómo hacer un estudio de caso?

Objetivo:

Valorar el cumplimiento de la estructura metodológica de un informe de un estudio de caso y su importancia para la labor del director.

**Bibliografía:**

- Alfonso Acosta, P. Sistema de actividades de capacitación para el funcionario que atiende población. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. Matanzas 2009.
- Colectivo de autores. Orientaciones Metodológicas para el trabajo preventivo 2005-2006, objetivos priorizados del MINED, Decreto Ley 64/82, 1982, C/C 40 /83, Perfeccionamiento de los CDO. 2002.
- Orientaciones específicas: Se comenzará la actividad con la presentación de diapositivas con la estructura metodológica de un estudio de caso<sup>xl</sup>:

**Municipio:**

**Institución educacional:**

Fecha:      Hora:      Lugar:

1-Identificación del hecho:

2- Descripción del hecho:

3- Implicados (caracterización)

4- Causas:

5- Condiciones que dieron lugar al hecho:

6- Responsables directos y colaterales:

7- Tendencias:

8- Medidas tomadas:

9- Correspondencia entre las medidas y el hecho ocurrido:

10- Propuesta de acciones para resolver y dar seguimiento.

A continuación se analizará el informe de un estudio de caso solicitado en la actividad anterior, valorando el cumplimiento de su estructura metodológica y su

importancia para la labor del director.

Evaluación:

Se realizará de forma cualitativa, aplicando técnicas de cierre, completamiento de frases y la técnica PNI donde valoren la necesidad de cumplir la metodología establecida para un estudio de caso.

Se realizará la valoración de las actividades recibidas durante la capacitación y se propicia la propuesta de nuevas temáticas de acuerdo a las necesidades.

### **2.3 Resultados de la validación teórica del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas**

Para la evaluación del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral de los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas se utilizó el método criterio de especialistas, con la finalidad de recopilar elementos que pudieran perfeccionar la propuesta y valorar la validez de su utilización en la práctica.

El grupo de especialistas estuvo integrado por 10 profesionales que cumplieran con uno de los siguientes parámetros: Graduado de licenciatura en Educación y con experiencia en la dirección de un Instituto Politécnico; graduado del nivel superior en especialidades técnicas y con experiencia en la dirección de cuadros.

Atendiendo a ello, el grupo de especialistas quedó conformado del siguiente modo:

Subdirectores Provinciales de la ETP: 2 (20%).

Subdirectores Municipales de ETP: 2 (30%).

Metodólogos integrales de ETP en el MINED: 2 (20%).

Metodólogos integrales de ETP en la DPE: 2 (20%).

Metodólogos del Departamento de Cuadros de la DPE: 1 (10%).

Metodólogos del Departamento de Cuadros de la DME: 1 (20%).

En el Anexo 4 son descritos los datos fundamentales de los especialistas consultados, los cuales pueden resumirse del siguiente modo:

- Los 10 son graduados de Licenciatura en Educación (100%)
- 8 son graduados de especialidades técnicas (80%): cuatro en la especialidad de Economía, tres de Agronomía y uno de Veterinaria.
- 2 graduados de especialidades de formación general (uno en Matemática y uno en Historia y Marxismo), pero con experiencia en la dirección de un Instituto Politécnico y en la dirección de cuadros.
- Los 10 ostentan el título académico de Máster (100%)
- El promedio de experiencia en la dirección de un Instituto Politécnico es de 8, 2 años.
- El promedio de experiencia en la dirección de cuadros es de 11, 1 años.

Con el objetivo de obtener puntos de vistas relacionados con la factibilidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas, se aplicó una encuesta a los especialistas seleccionados (Anexo 6), a través de una guía en escala valorativa de orden tres (valores de 1 a 3).

Los resultados generales de la consulta a especialistas, cuya tabulación aparece en el Anexo 6, fueron los siguientes:

Los 10 especialistas representan en la máxima categoría (3) la científicidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral de los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

Todos igualmente consideran en la máxima categoría que el sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas constituye un instrumento de preparación que posibilita saltos cualitativos en el desempeño de los cuadros.

Se alcanza un consenso de los especialistas consultados acerca del aporte a directores de la Educación Técnica y Profesional para elevar la efectividad del proceso de dirección en la institución escolar.

Y de igual manera los 10 especialistas enmarcan en la escala de 3 el grado de pertinencia del sistema de actividades de capacitación a directores y posibilidad y necesidad de desarrollo con otros directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Acerca de qué aspectos negativos o sugerencias pueden aportar con motivo de profundizar en la evaluación de la factibilidad del sistema de actividades de capacitación propuesto, los principales argumentos dados por los especialistas son:

- Insuficiente bibliografía relacionada con el tema de dirección institucional en los centros de la Educación Técnica y Profesional.
- El perfeccionamiento del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional será tarea de la práctica, o sea, de la medición de su impacto una vez que se aplique, para lo cual pudieran ser valiosos los criterios de los directores y el seguimiento a su desempeño en la institución que dirigen.

En sentido general, en el criterio de los especialistas se aprecia el consenso de considerar pertinente y necesaria la propuesta, de manera que se confirma:

- La científicidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.
- Constituye un instrumento de preparación que posibilita saltos cualitativos en el desempeño de los cuadros.
- Aporta a directores de la Educación Técnica y Profesional para elevar la efectividad del proceso de dirección en la institución escolar.
- Posibilidad y necesidad de desarrollo con otros directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Como conclusiones parciales puede significarse que los resultados del diagnóstico realizado para caracterizar el estado actual de la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Matanzas evidenciaron la existencia de fortalezas y de carencias en los indicadores asumidos constituyendo los indicadores de la dimensión práctica los más afectados en capacitación recibida por los directores de instituciones educativas para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Matanzas.

La estructuración del sistema de actividades de capacitación permitió integrar las diferentes acciones dirigidas a capacitar a los directores de instituciones educativas para la atención integral a sus centros en función de sus necesidades.

Con la aplicación del método criterio de especialista se corroboró que el sistema de actividades de capacitación constituye un instrumento factible para transformar el desempeño del director en la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional.

La capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Matanzas ha sido el centro de la investigación desarrollada. Al respecto se arribó a las siguientes conclusiones:

## CONCLUSIONES

-Los sustentos teóricos de la presente investigación posibilitan distinguir la capacitación como un proceso inherente a los recursos humanos, con una adecuada orientación filosófica materialista-dialéctica; en el análisis histórico de la capacitación en sus relaciones con la formación y desarrollo del hombre como ser social. Se identifica la atención integral a los centros con el desempeño profesional y en la Teoría de la Educación Avanzada se fundamenta la capacitación a los directores como actividad pedagógica sistemática, integral, coherente y particularizada a las necesidades.

-En el análisis de los resultados derivados de la aplicación de los métodos del nivel empírico y teórico permite la caracterización del estado actual inicial del proceso de capacitación de los directores de los municipios Matanzas y Cárdenas, que se manifiestan en las deficiencias relacionadas con la dimensión Técnico-laboral, siendo las más significativas las referidas a la insuficiente cultura científica para resolver los problemas desde su puesto de trabajo, así como el escaso dominio para la instrumentación de la política educativa a través de los órganos técnicos y de dirección; problemas que constituyen el punto de partida para el proceso de capacitación.

-El sistema de actividades de capacitación de los directores se elabora partiendo de un objetivo general, requisitos generales para su implementación y funcionamiento, sustentos, principios y características. Se estructura en 11 actividades con título, objetivo específico, bibliografía, orientaciones específicas, evaluación y orientación para la próxima actividad.

-La valoración positiva, como resultado de la aplicación del criterio de especialistas, acredita que es factible aplicar el sistema de actividades de capacitación propuesto, para contribuir a elevar la preparación de los directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Matanzas y posibilita la medición de su impacto, una vez que se aplique, para lo cual pueden ser valiosos el criterio de los directores y el seguimiento a su desempeño en la institución que dirigen.

## **RECOMENDACIONES**

Con la finalidad de continuar mejorando los resultados científicos alcanzados en la investigación e introducirlos en la práctica pedagógica de las instituciones educacionales de la Educación Técnica y Profesional se recomienda:

-Proponer al Consejo Científico Asesor de la Dirección Provincial de Educación Matanzas la generalización de los resultados de la presente tesis y la evaluación de su impacto en todos los centros educacionales de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Matanzas.

-Introducir el resultado científico en otros entornos, considerando insatisfacciones de la investigadora en cuanto al enriquecimiento de indicadores y la constatación de los resultados obtenidos por un mayor período de tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

- Alonso Rodríguez, S. 2000. "Hacia la Dirección Estratégica y la Administración por Objetivos en el Ministerio de Educación". Material impreso.
- Alfonso Acosta, P. 2009. "Sistema de actividades de capacitación para el funcionario que atiende población". Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello". Matanzas.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Glosario mínimo de dirección científica educacional". Folleto. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba,
- Álvarez Echevarría, M. I. y Otros. 2006. "Comunicación y lenguaje verbal". En Curso de Comunicación Educativa. Universidad virtual. CUJAE. CREA. (CD-ROM)
- \_\_\_\_\_. 2007. "El contenido de la comunicación educativa". En Curso de Comunicación Educativa. Universidad Virtual. CUJAE. CREA. (CD-ROM).
- Álvarez de Zayas, C.M. 1996. "Hacia una escuela de excelencia". Editorial Academia, La Habana Cuba.
- Álvarez, G. 2000. "La comunicación en la organización: clave para la comprensión del comportamiento de la eficiencia de la organización". Revista Interamericana de Psicología ocupacional. Vol 11, Números 1 y 2.
- Añorga Morales, J. 1994. "La Educación Avanzada. ¿Mito o Realidad?" Universidad Real y Pontificia de San Francisco Xavier Chuquisaca. Sucre, Bolivia.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Glosario de términos de la Educación Avanzada". La Habana.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad". ISP EJV. La Habana. En soporte digital.
- Aragón Castro, Aker. 2002 "El Modelo de Escuela Tecnológica. Sus elementos esenciales". IV Simposio Iberoamericano de Pedagogía Profesional. La Habana.
- Arrechavaleta Guarton, N. 2002. "La Administración del Personal Académico. Su formación y superación". Revista Cubana de Educación Superior. Vol. 14. No 1. La Habana.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. 2005. "Informe de la Asamblea Nacional del Poder Popular". Material en soporte digital.
- Asamblea Provincial del Poder Popular. Matanzas. 1997. "Resolución No. 11/97. Indicaciones metodológicas para la atención a las quejas, solicitudes, sugerencias y denuncias de la población". Matanzas.
- Ballesteros Méndez, Edilia: 2010. "Sistema de actividades metodológicas que contribuya al fortalecimiento de las Competencias Profesionales Pedagógicas de los directivos de la Educación de Adultos del municipio Matanzas". Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. UCP "Juan Marinello". Matanzas.
- Barceló, G. 2002. "Selección y formación de dirigentes". En. El Dirigente del Futuro. Editorial Limusa, México.
- Bencomo Cabrera, R. 2004. "Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y capacitación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación". Tesis en opción al Título Académico de Máster. Ciudad de la Habana.
- Bermúdez Ricova, A. 2002. "El fideicomiso y la gestión del conocimiento" En: Gestión del conocimiento. Un enfoque innovador. Memorias del VII Seminario Iberoamericano Tendencias Modernas En Gerencia De La Ciencia y la Innovación Tecnológica; 2001 feb. 6-10; La Habana Cuba. Publicación en soporte digital Ibergect.
- Borges, N. 2008. "Estrés y salud. La importancia de la capacitación". Univ. S. Bolívar. Caracas, (En

- soporte digital).
- Boulden, G. 2005. "Un enfoque sistémico en la capacitación de dirigentes". Curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes. Ciudad de La Habana. Material Impreso.
- Cánovas Suárez, T. 2006. "Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones". Tesis de doctorado. C. de la Habana.
- Carballal del Río, E. 2002. "La Calidad Aplicada al Diseño de Cursos de Capacitación a Dirigentes". Folletos Gerenciales, Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana.
- Carnota, O. 2003. "Curso de administración para dirigentes": Ciencias Sociales. La Habana,
- Castro Escarrá, O. 2006. "La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela". En Dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.
- Castro Escarrá, O. 1998. "Un modelo para el Sistema de Superación del personal docente". Material Impreso. DFPP. MINED, Cuba.
- \_\_\_\_\_. 1996. "Una concepción para la capacitación a maestros y Profesores". Ponencia. CDIP. MINED. Ciudad de La Habana.
- Castro Ruz, F. 2003. "Discurso en el acto de inauguración del curso escolar 2003 – 2004". Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana.
- Castro Ruz, R. 2006. "Carta Circular No. 3 del Consejo de Ministros". (En soporte digital).
- Chávez Rodríguez, J. 2004. "Actualidad de las Tendencias Educativas". ICCP. MINED. En soporte digital.
- Colectivo de autores. 2002. "Dinámica de grupo en Educación: su facilitación". ISPETP Editorial. Pueblo y Educación. En soporte digital.
- \_\_\_\_\_. 2007. "El contenido de la comunicación educativa". En Curso de Comunicación Educativa. Universidad Virtual. CUJAE. CREA. (CD-ROM)
- Colectivo de autores. 2002. "Orientaciones Metodológicas para el trabajo preventivo 2005-2006", "Objetivos priorizados del MINED", "Decreto Ley 64/82, 1982", "Carta Circular 40 /83", "Perfeccionamiento de los CDO".
- \_\_\_\_\_. 2004. "Técnicas para el estudio y desarrollo de la competencia comunicativa en los profesionales de la Educación".
- \_\_\_\_\_. "Pedagogía.1981": Pueblo y Educación, La Habana Cuba,
- Consejo de Estado y de Ministros. 2011. "Instrucción 1 de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado". En soporte digital.
- Consejo de Estado. 2000. "Sistema De Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno DECRETO LEY No. 196". La Habana Cuba,
- Comité Central del PCC. 2000. "Principios que sustentan la política de cuadros", En Documentos Rectores de la Política de Cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2000. "Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas", En "Documentos rectores de la política de cuadros". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba,
- \_\_\_\_\_. 2000. "Documentos rectores de la política de cuadros". Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba,
- \_\_\_\_\_. 2000. "Acuerdo No. 3670 del 29 de marzo
- Cuba. 2006. "Carta Circular No 3.. Consejo de Ministros" Material Impreso.

- \_\_\_\_\_. 2011. "Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba". La Habana: Ed. Política.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Memoria Histórica. Principios éticos. Departamento de atención a la población del Consejo de Estado". PALCOGRAF. Palacio de las Convenciones.
- \_\_\_\_\_. 2011. "Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno". Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 1980. "Resolución sobre Política de Cuadros". Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política. Ciudad de la Habana.
- \_\_\_\_\_. 2010. "Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas". La Habana, jul.
- Cuevas Casas, C. 2000. "Formación Básica del Cuadro Educacional". Curso de Maestría en Pedagogía Profesional, ISPETP, Ciudad de La Habana.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Alta Dirección Educacional". Curso de Maestría en Pedagogía Profesional. ISPETP. Ciudad de La Habana.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional". Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital)
- Chávez Rodríguez, J. y Otros. 2000. "Acercamiento necesario a la Pedagogía General". Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba.
- De la Cruz Fernández, P y Otros. 2006. "Aproximación a un Modelo de Instituto Politécnico de Informática cubano". Versión de trabajo inicial. En soporte digital
- Delgado Bienes, Oscar Luis. 2010. "La capacitación de los directores de la educación de adultos". Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. UCP "Juan Marinello". Matanzas.
- Diago Ramos, Milagros De La Caridad. 2009. "La capacitación de los directores de la educación preuniversitaria del municipio de Jagüey Grande para el cumplimiento de sus funciones". Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. UCP "Juan Marinello". Matanzas.
- Diccionario Enciclopédico Grijalbo. 2004. Edición Actualizada. Impreso en Colombia Cargraphics SA.
- Diccionario Larousse Ilustrado. 1999. Editorial Instituto Cubano del Libro.
- Durán, A. 2005. "El proceso docente educativo como proceso comunicativo". En Curso de comunicación Educativa. Universidad Virtual CUJAE. CREA. (CD- ROM).
- Escobar Fernández, J. granjorge\_99@yahoo.com; jescobarf@cantv.net (Consultado en 2010)
- Fernández González, A. M. 2001. "Las habilidades de comunicación y la competencia comunicativa". En Curso de Comunicación Educativa. Universidad Virtual CUJAE. CREA (CD-ROM).
- García Batista, G. 2003. (Compilador). "Compendio de Pedagogía", Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba,
- González Castro, V. 1989. "Comunicador". La Habana. Editorial. Pablo de la Torriente,
- González Rey, F. 1995. "Comunicación, personalidad y desarrollo": Pueblo y Educación,
- Herrera Sánchez, Félix. 2004. "Empleo, calificación y formación a lo largo de la vida". Ponencia al IV Encuentro Europa – América Latina sobre formación y cooperación tecnológica y profesional. Isla Margarita, Venezuela, Noviembre
- <http://www.discursos.gob.cu/consultado> (Consultado en 2013)
- <http://www.jefferson.jaramillo@javeriana.edu.co> (Consultado en 2013)

- <http://html.rincondelvago.com/capacitacion.html> (Consultado en 2013)
- [http://www.ecured.cu/index.php/Atenci%C3%B3n\\_a\\_la\\_Poblaci%C3%B3n\\_\(Cuba\)](http://www.ecured.cu/index.php/Atenci%C3%B3n_a_la_Poblaci%C3%B3n_(Cuba)) (Consultado en 2013)
- [http://www.revistatabularasa.org/numero\\_seis/jaramillo.pdf](http://www.revistatabularasa.org/numero_seis/jaramillo.pdf). (Consultado en 2013)
- Ibernón, F. 2001. "La formación y el desarrollo profesional del profesorado: Hacia una cultura profesional". Editorial Graó de Seveis Pedagogics. Barcelona. España.
- Krafchenko, O. 2001. "Los estilos de comunicación educativa".
- Lara López, F. 1990. "Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo". En Cuaderno de planeación universitaria. México.
- Larousse. 1996. Diccionario Básico de Lengua Española. Editorial Ultra. México.
- León García, M. 2010. "Significado y relevancia del principio estudio-trabajo en la Educación Técnica y Profesional". Material en soporte digital.
- Lomov, B. 1989. "El problema de la comunicación en la psicología". La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- Lothar Klingberg. 1978. "Introducción a la Didáctica General". Editorial: Pueblo y Educación, La Habana Cuba.
- Machado Bermúdez, R. 1983. "Formación de Cuadros y Dirección Científica". Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
- Marimón, J. A. 2006. "Aproximación a la superación de profesionales". Editorial Ultra. México.
- Martí Pérez, José. "Obras Completas". La Habana Ed: Ciencias Sociales: 1975. T-8
- Martínez Nocedo, Y. 2009. "Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional". E. Logos. ACCS. La Habana.
- Martínez Mollineda, C. 2009. "Concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de la universalización". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP "Félix Varela". Santa Clara.
- Martínez, L.E. 2008. El sistema de actividades como resultado científico en la maestría en Ciencias de la Educación: ¿Ser o no ser? Soporte digital.
- Matanzas. 2000. "Aspectos a tener en cuenta para la elaboración del informe semestral y anual de Atención a la Población de las entidades administrativas de subordinación local". Departamento de Atención a la Población de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Material impreso. Mayo.
- MINED. 1999. "Atención a la población en las entidades administrativas". Departamento de Atención a la Población. Ponencia: Departamento de Divulgación del Poder Popular. Material impreso. Marzo.
- \_\_\_\_\_. 1998. "Problemas o deficiencias reiteradas en el trabajo de atención a los planteamientos de la población en los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de la Administración". Departamento de Atención a la Población Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2006. "Indicaciones para la implementación de la Carta Circular No.3 para las Direcciones Municipales de Educación". Dirección Provincial de Educación. Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Informe al Consejo de Administración provincial sobre la marcha del sistema de Atención a la Población". Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2007. "Informe al Consejo de Administración provincial sobre la marcha del sistema de Atención a la Población". Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2003. "Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación". En soporte digital.

- \_\_\_\_\_. 2006. "Indicaciones para la implementación de la Carta Circular No. 3". 2006. material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2010. "Reglamento de Inspección del MINED Resolución Ministerial No 239/10".
- \_\_\_\_\_. 2010. "Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011. RM/2010-2011" Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
- \_\_\_\_\_. 2006. "Resolución 65/ 06. Funcionamiento del Consejo de Dirección".
- \_\_\_\_\_. 2011. "Resolución Ministerial No 60/11de Control Interno".
- \_\_\_\_\_. 2006. "Medidas para el cumplimiento del horario extendido en las oficinas de Atención a la población". Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2008. "Resolución Ministerial 33/2008. Aprobación de normas y procedimientos para la atención a la Población en el Ministerio de Educación". Ciudad de la Habana. Material impreso.
- \_\_\_\_\_. 2008. "Sistema de Prevención y Atención Social". La Habana. Material impreso.
- Montes de Oca Ruíz, P. 2005. "Conquistar toda la justicia. La huella imperecedera de Celia". Departamento de Atención a la Población del Consejo de Estado.
- Monografías. CEES "Manuel F." en <http://www.ecured.cu/index.php/1998>
- Morales, F. J. 2006. "Psicología y Trabajo Social". España. Edit. Mac Graw Hill,
- MTSS. 2006. "Resolución Ministerial. No. 29/ 2006". Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Norfolk, D. 2007. "El estrés del director". Ed. Deusto. Bilbao, OIT. Documentos sobre trabajo y estrés.
- Océano. 2000. "Diccionario Ilustrado de la Lengua Española". Editorial Ramón Sopena S. A. Barcelona.
- Ojeda, J. 1994."Capacitación asertiva y estrés". La Habana.
- \_\_\_\_\_. 1994. "Primeros resultados de la capacitación de dirigentes y profesores para el enfrentamiento y dominio del estrés". La Habana.
- Ortiz Torres, E. 2008. "¿Cómo desarrollar la competencia comunicativa?" En soporte digital.
- \_\_\_\_\_. 2008. "Una comprensión epistemológica de la comunicación en línea".
- Pino Guzmán, E. M. 2000. "Diccionario de términos de dirección" En soporte digital.
- Piñón González, J. 2001. "Formación del recién Graduado de los Institutos Superiores Pedagógicos. Fundamentos teóricos – metodológicos del adiestramiento laboral". Informe del Proyecto ISPEJV. La Habana.
- Puentes Puentes, Ú. 2008. "Estrategia pedagógica para contribuir al desarrollo de la función afectiva de la comunicación educativa entre los profesores generales integrales (licenciados) y los estudiantes en la secundaria básica". Tesis en Opción al Grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. ISP Rafael María de Mendive. Pinar del Río.
- Rodríguez García, Alberto de la Caridad: 2009. "Sistema de talleres dirigidos a la preparación y superación de los directores de centros educacionales del municipio Ciénaga de Zapata, para el desarrollo del control interno". Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. UCP "Juan Marinello". Matanzas.
- Rodríguez García, F. 1990. "Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes". Editorial: Pueblo y Educación. La Habana.
- Rodríguez González, Fermín O. 1999. "Retos y perspectivas de la capacitación gerencial en el siglo XXI". Folletos gerenciales. Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
- Sainz de Robles, F. 1978. "Diccionario Español de Sinónimos y antónimos". Editorial Científico Técnica. La Habana.

- Salina Pareja, M. P. 2008. "Actividades metodológicas dirigidas al fortalecimiento de la preparación ética de los funcionarios municipales asignados para la atención a la población". Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación, ICP Capitán Silverio Blanco, Sancti Spiritus.
- Sánchez Jiménez, J. M. 2006. "La formación del profesorado en ciencias". Tesis de doctorado. C. de la Habana.
- Simón, Carmen y Otros. 2008. "Caracterización del desarrollo histórico de la Educación Técnica y Profesional en Cuba". Material en soporte digital
- Torres Pérez, G. 2005. "Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPJV. Ciudad de la Habana
- Valdés Montalvo, M.N. 2003. "Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba". Tesis de Doctorado. Ciudad de la Habana.
- Valiente Sandó, P. 2001. "Fundamentos teóricos de la formación y superación de los dirigentes educacionales". Artículo resultado del proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín.
- Varcárcel Izquierdo, N. 2001. "Comunicación empresarial". En Revista Cuba. La Habana.
- Vigotsky, L. S. 1988. "Interacción entre enseñanza y desarrollo". En. Selección de Lecturas de Psicología de las Edades I, Tomo III, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Cuba. (2010). Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas. La Habana, jul., p, 2-5

Cuba. (2011). *Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno*. Material impreso.

Rodríguez González, Fermín O. (1999). *Retos y perspectivas de la capacitación gerencial en el siglo XXI*. Folletos gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, p, 55

MINED. (2003). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación*. En soporte digital.

Sánchez Jiménez, J.M. (2006). *La formación del profesorado en ciencias*. Tomado de Cánovas Suárez, T. *Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones*. Tesis de Doctorado. C. de la Habana.

Valdés Montalvo, M.N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis de doctorado. Ciudad de la Habana.

Castro Escarrá, O. (2006). *La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela*. En dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.

Comité Central del PCC. (2000). *Principios que sustentan la política de cuadros*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba, p, 2.

Consejo de Estado. *Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno* Decreto Ley No. 196. La Habana Cuba, 2000, p, 15.

Ibidem, p,26.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 59.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, p, 14.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*, Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP. Libro en Soporte Digital, p,35.

Ibidem. P.14-15

Yadeshko, V. citado por: Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). En: *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital. 2000, p, 15.

Chávez Rodríguez, J. y otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.P.14.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 60.

Ibidem, p, 63.

Alonso Rodríguez S.H. (2005). *Glosario mínimo de dirección científica educacional*. Folleto. Dirección de Cuadros del

---

MINED. La Habana Cuba, p, 2

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana, Cuba, p, 58.

Ibídem, p, 60.

García Batista, G. (Comp). (2003). *Compendio de Pedagogía*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 83.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Dirección de Cuadros del MINED* Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana Cuba, p, 59.

Ídem. Acuerdo No. 3670 del 29 de marzo del 2000, p, 46-47

Colectivo de Autores. (1981). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 32.

Lothar Klingberg. (1978). *Introducción a la Didáctica General*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 93.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*, Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 40.

Valiente Sandó, P. (2001). *Fundamentos teóricos de la formación y superación de los dirigentes educacionales*. Artículo resultado del proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín, p, 6.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*. Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 33

Cuevas Casas, Carlos y Otros: *Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional*. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital), p, 3

Martínez González, L.E. (2008). *El sistema de actividades como resultado científico en la maestría en Ciencias de la Educación: ¿Ser o no ser?* Soporte digital.

Consejo de Estado y de Ministros. *Instrucción 1 de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado*. En soporte digital.

MINED. (2010). *Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación*. Curso escolar 2010-2011. RM/2010-2011 Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Alfonso Acosta, P. (2009). *Sistema de actividades de capacitación para el funcionario que atiende población*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. Matanzas.

Cuba. (2010). *Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas*. La Habana, jul., p, 2-5

Cuba. (2011). *Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno*. Material impreso.

Rodríguez González, Fermín O. (1999). *Retos y perspectivas de la capacitación gerencial en el siglo XXI*. Folletos gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, p, 55

MINED. (2003). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación*. En soporte digital.

Sánchez Jiménez, J.M. (2006). *La formación del profesorado en ciencias*. Tomado de Cánovas Suárez, T. *Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones*. Tesis de Doctorado. C. de la Habana.

Valdés Montalvo, M.N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis de doctorado. Ciudad de la Habana.

Castro Escarrá, O. (2006). *La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela*. En dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.

Comité Central del PCC. (2000). *Principios que sustentan la política de cuadros*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba, p, 2.

---

Consejo de Estado. *Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno* Decreto Ley No. 196. La Habana Cuba, 2000, p, 15.

Ibídem, p,26.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 59.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, p, 14.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*, Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP. Libro en Soporte Digital, p,35.

Ibídem. P.14-15

Yadeshko, V. citado por: Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). En: *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital. 2000, p, 15.

Chávez Rodríguez, J. y otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.P.14.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 60.

Ibídem, p, 63.

Alonso Rodríguez S.H. (2005). *Glosario mínimo de dirección científica educacional*. Folleto. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 2

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana, Cuba, p, 58.

Ibídem, p, 60.

García Batista, G. (Comp). (2003). *Compendio de Pedagogía*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 83.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Dirección de Cuadros del MINED* Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana Cuba, p, 59.

Ídem. Acuerdo No. 3670 del 29 de marzo del 2000, p, 46-47

Colectivo de Autores. (1981). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 32.

Lothar Klingberg. (1978). *Introducción a la Didáctica General*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 93.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*, Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 40.

Valiente Sandó, P. (2001). *Fundamentos teóricos de la formación y superación de los dirigentes educacionales*. Artículo resultado del proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín, p, 6.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*. Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 33

Cuevas Casas, Carlos y Otros: *Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional*. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital), p, 3

Martínez González, L.E. (2008). *El sistema de actividades como resultado científico en la maestría en Ciencias de la Educación: ¿Ser o no ser?* Soporte digital.

---

Consejo de Estado y de Ministros. *Instrucción 1 de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado*. En soporte digital.

MINED. (2010). *Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación*. Curso escolar 2010-2011. RM/2010-2011 Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Alfonso Acosta, P. (2009). *Sistema de actividades de capacitación para el funcionario que atiende población*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias

Cuba. (2010). *Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas*. La Habana, jul., p, 2-5

Cuba. (2010). *Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado del Gobierno y sus Reservas*. La Habana, jul., p, 2-5

Cuba. (2011). *Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno*. Material impreso.

Rodríguez González, Fermín O. (1999). *Retos y perspectivas de la capacitación gerencial en el siglo XXI*. Folletos gerenciales Compendio del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES, p, 55

MINED. (2003). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación*. En soporte digital.

Sánchez Jiménez, J.M. (2006). *La formación del profesorado en ciencias*. Tomado de Cánovas Suárez, T. *Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones*. Tesis de Doctorado. C. de la Habana.

Valdés Montalvo, M.N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis de doctorado. Ciudad de la Habana.

Castro Escarrá, O. (2006). *La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela*. En dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.

Comité Central del PCC. (2000). *Principios que sustentan la política de cuadros*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba, p, 2.

Consejo de Estado. *Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno* Decreto Ley No. 196. La Habana Cuba, 2000, p, 15.

Ibidem, p,26.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 59.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, p, 14.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*, Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP. Libro en Soporte Digital, p,35.

Ibidem. P.14-15

Yadeshko, V. citado por: Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). En: *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital. 2000, p, 15.

Chávez Rodríguez, J. y otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.P.14.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado*

---

y del gobierno y sus reservas, En: Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 60.

Ibídem, p, 63.

Alonso Rodríguez S.H. (2005). *Glosario mínimo de dirección científica educacional*. Folleto. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 2

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana, Cuba, p, 58.

Ibídem, p, 60.

García Batista, G. (Comp). (2003). *Compendio de Pedagogía*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 83.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Dirección de Cuadros del MINED* Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana Cuba, p, 59.

Ídem. Acuerdo No. 3670 del 29 de marzo del 2000, p, 46-47

Colectivo de Autores. (1981). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 32.

Lothar Klingberg. (1978). *Introducción a la Didáctica General*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 93.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*, Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 40.

Valiente Sandó, P. (2001). *Fundamentos teóricos de la formación y superación de los dirigentes educacionales*. Artículo resultado del proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín, p, 6.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*. Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 33

Cuevas Casas, Carlos y Otros: *Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional*. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital), p, 3

Martínez González, L.E. (2008). *El sistema de actividades como resultado científico en la maestría en Ciencias de la Educación: ¿Ser o no ser?* Soporte digital.

Consejo de Estado y de Ministros. *Instrucción 1 de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado*. En soporte digital.

MINED. (2010). *Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación*. Curso escolar 2010-2011. RM/2010-2011 Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Alfonso Acosta, P. (2009). *Sistema de actividades de capacitación para el funcionario que atiende población*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. Matanzas.

MINED. (2003). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación*. En soporte digital.

Sánchez Jiménez, J.M. (2006). *La formación del profesorado en ciencias*. Tomado de Cánovas Suárez, T. *Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones*. Tesis de Doctorado. C. de la Habana.

Valdés Montalvo, M.N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis de doctorado. Ciudad de la Habana.

Castro Escarrá, O. (2006). *La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela*. En dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.

Comité Central del PCC. (2000). *Principios que sustentan la política de cuadros*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba, p, 2.

Consejo de Estado. *Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno* Decreto Ley No. 196. La Habana Cuba, 2000, p, 15.

---

MINED. (2003). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación*. En soporte digital.

Sánchez Jiménez, J.M. (2006). *La formación del profesorado en ciencias*. Tomado de Cánovas Suárez, T. *Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones*. Tesis de Doctorado. C. de la Habana.

Valdés Montalvo, M.N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis de doctorado. Ciudad de la Habana.

Castro Escarrá, O. (2006). *La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela*. En dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.

Comité Central del PCC. (2000). *Principios que sustentan la política de cuadros*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba, p, 2.

Consejo de Estado. *Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno* Decreto Ley No. 196. La Habana Cuba, 2000, p, 15.

Ibídem, p,26.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 59.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, p, 14.

MINED. (2003). *Consideraciones sobre la capacitación a cuadros del Ministerio de Educación*. En soporte digital.

Sánchez Jiménez, J.M. (2006). *La formación del profesorado en ciencias*. Tomado de Cánovas Suárez, T. *Propuesta de capacitación para el personal docente de la educación preuniversitaria en la etapa de las transformaciones*. Tesis de Doctorado. C. de la Habana.

Valdés Montalvo, M.N. (2003). *Una contribución para el diseño de una estrategia de formación profesional permanente de carreras de ingeniería en Cuba*. Tesis de doctorado. Ciudad de la Habana.

Castro Escarrá, O. (2006). *La dirección de la superación de cuadros y profesores en la escuela*. En dirección, organización e higiene escolar. Parte 1. La dirección de la escuela. En proceso editorial.

Comité Central del PCC. (2000). *Principios que sustentan la política de cuadros*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana, Cuba, p, 2.

Consejo de Estado. *Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno* Decreto Ley No. 196. La Habana Cuba, 2000, p, 15.

Ibídem, p,26.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*. En Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 59.

---

**Chávez Rodríguez, J. y Otros.** (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP, Libro en Soporte Digital, La Habana Cuba, p, 14.

Álvarez de Zayas, C.M. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*, Editorial Academia, La Habana Cuba, p, 31.

Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. ICCP. Libro en Soporte Digital, p,35.

Ibidem. P.14-15

Yadeshko, V. citado por: Chávez Rodríguez, J. y Otros. (2000). En: *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital. 2000, p, 15.

Chávez Rodríguez, J. y otros. (2000). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba. ICCP. Libro en Soporte Digital, 2000.P.14.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 60.

Ibidem, p, 63.

Alonso Rodríguez S.H. (2005). *Glosario mínimo de dirección científica educacional*. Folleto. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana Cuba, p, 2

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas*, En: Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana, Cuba, p, 58.

Ibidem, p, 60.

García Batista, G. (Comp). (2003). *Compendio de Pedagogía*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 83.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2000). *Dirección de Cuadros del MINED* Documentos rectores de la política de cuadros. La Habana Cuba, p, 59.

Ídem. Acuerdo No. 3670 del 29 de marzo del 2000, p, 46-47

Colectivo de Autores. (1981). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 32.

Lothar Klingberg. (1978). *Introducción a la Didáctica General*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana Cuba, p, 93.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*, Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 40.

Valiente Sandó, P. (2001). *Fundamentos teóricos de la formación y superación de los dirigentes educacionales*. Artículo resultado del proyecto: Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia Holguín, p, 6.

Álvarez de Zayas, C. *La escuela en la vida*. Libro en Soporte Digital. La Habana Cuba, S/F, p, 33

Cuevas Casas, Carlos y Otros: *Desarrollo institucional en la educación técnica y profesional*. Material base del curso No. 3 de la Maestría en Ciencias de la Educación. Periolibros de la ETP. (Formato digital), p, 3

Martínez González, L.E. (2008). *El sistema de actividades como resultado científico en la maestría en Ciencias de la Educación: ¿Ser o no ser?* Soporte digital.

Consejo de Estado y de Ministros. *Instrucción 1 de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, Organismos de la Administración Central del Estado*. En soporte digital.

MINED. (2010). *Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación*. Curso escolar 2010-2011. RM/2010-2011 Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Alfonso Acosta, P. (2009). *Sistema de actividades de capacitación para el funcionario que atiende población*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación. Matanzas.

## ANEXO 1

Guía de Observación al desempeño profesional del director de centro de la Educación Técnica y Profesional

Objetivo: Evaluar el desempeño de los directores de los centros de la Educación Técnica Profesional en la atención integral a los centros, a través de la observación de diversas acciones desarrolladas por ellos, en el contexto que dirigen.

Definición necesaria: Las acciones de dirección se concretan en la relación que se establece entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y el comportamiento de los segundos.

S: Siempre    CS: Casi siempre    CN: Casi Nunca    N: Nunca

INDICADORES	S %	CS %	CN% %	N %
El director demuestra conocer las funciones de dirección				
El director demuestra conocer las principales responsabilidades del director de un centro de la Educación Técnica y Profesional				
El director demuestra conocer las funciones y características de la comunicación				
El director demuestra conocer las líneas de trabajo fundamentales para el curso escolar				
El director demuestra conocer el contenido de las normativas correspondientes a la Educación Técnica y Profesional				
El director jerarquiza las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia				
El director evalúa a sus trabajadores de forma exigente y justa				
El director garantiza que desde la planificación del trabajo se conciba el cumplimiento de todas las normativas vigentes en la Educación				
El director garantiza la efectividad de los órganos: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Reunión de Profesores Guías y de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media				
El director planifica, organiza, orienta y controla el sistema de trabajo del centro				
El director garantiza una comunicación clara y precisa con el colectivo				
El director planifica teniendo en cuenta las opiniones y criterios de sus subordinados				
El director utiliza los órganos de dirección y técnicos como un sistema				
El director propicia el desarrollo de relaciones fraternales y de colaboración mutua con docentes, estudiantes, familia y comunidad				

## ANEXO 2

Guía para la revisión de documentos:

Objetivo: Evaluar la existencia de evidencia documental acerca del cumplimiento de las funciones de un director de un centro de la Educación Técnica y Profesional.

- En las actas del Consejo de Dirección se evidencia la participación de todos sus miembros, incluyendo los representantes de las organizaciones. Sí\_\_\_ No\_\_\_
- Se encuentran convenidas las responsabilidades de todos los miembros del Consejo de Dirección. Sí\_\_\_ No\_\_\_
- Se analiza en las actas del Consejo de Dirección el análisis y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados por la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media. Sí\_\_\_ No\_\_\_

---

- Se encuentran firmados y actualizados todos los convenios con los organismos, según se establece en los acuerdos ministeriales. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se analiza y controla en los Consejos Técnicos la planificación y cumplimiento de la rotación de los profesores técnicos por la producción o servicios (Reciclaje).

Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se tienen definidas las habilidades y conocimientos que se deben programar para la confección del plan de enseñanza práctica del centro, para la proyección de las aulas anexas y la solicitud de profesionales para la docencia y la inserción laboral por año de estudio y especialidad, los recursos materiales a solicitar; el presupuesto para: recursos e inversiones, estipendio y dieta para el próximo año. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se tiene implementado mensualmente en el sistema de trabajo, el movimiento de locales "Listo", el análisis de los indicadores de eficiencia y el chequeo de emulación general; así como evaluar el desempeño y resultados alcanzados por los factores que intervienen en la dirección del aprendizaje y el cumplimiento del plan de prevención. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se analiza el cumplimiento de las acciones para garantizar la Formación Vocacional Pedagógica y la captación de estudiantes para la habilitación hacia la carrera profesoral en ciencias técnicas. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se controla diariamente la asistencia a clases de estudiantes y trabajadores, la entrega de guardia y una actividad docente o administrativa. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se realiza control periódico a las aulas anexas. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se evalúa mensualmente el desempeño y resultados alcanzados por los factores que intervienen en la dirección del aprendizaje (Consejo Técnico, Colectivo de Producción, Consejo de Escuela, Claustros, Reuniones de la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media, Puestos de dirección de los organismos en la escuela y Asamblea de Afiliados. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se desarrolla semanalmente la reunión de coordinación, puesto de dirección, medición del aprendizaje, incluyendo lo político, el análisis de los mejores trabajadores y estudiantes. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se aseguran todos los procesos políticos que conducen el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación la y Ciencia y el Deporte y la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se encuentra implementado un sistema de retroalimentación para conocer con inmediatez las opiniones e insatisfacciones de los trabajadores y estudiantes con vista a darle el tratamiento requerido. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- El director participa en los Puestos de Dirección con los organismos. Sí\_\_\_ No\_\_\_

- Se acometen con regularidad todas las acciones del proceso de evaluación profesoral. Sí \_\_\_ No\_\_\_

### **ANEXO 3**

#### Encuesta a directores

Objetivo: Obtener información sobre el estado de la capacitación de los directores para asumir la atención integral de los centros de Educación Técnica y Profesional.

Estimado director:

Es necesaria su colaboración en una investigación que se realiza enmarcada en la capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas. Su participación sincera resultará de interés en las diversas etapas investigativas.

Gracias por su colaboración.

Datos generales:

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

---

Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Licenciado: \_\_\_\_\_

Master Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Experiencia como director: \_\_\_\_\_

1. En cuanto a la capacitación que usted ha recibido para asumir la atención integral al centro que usted dirige, valore en escala del 1 al 4 su grado de preparación en cada uno de los componentes de capacitación de cuadros del MINED:

\_\_\_ Capacitación político-ideológica

\_\_\_ Capacitación seguridad, defensa nacional y territorial y Defensa Civil

\_\_\_ Capacitación administración-dirección

\_\_\_ Capacitación técnico-profesional

Argumente con dos razones por qué considera sentirse menos capacitado en el componente seleccionado en la escala 4:

\_\_\_\_\_

2. Autoevalúese en cada uno de los siguientes indicadores:

Indicador	B	R	M
Conoce las funciones de dirección			
Conoce las principales responsabilidades del director de un centro de la Educación Técnica y Profesional			
Conoce las funciones y características de la comunicación		1	
Conoce las líneas de trabajo fundamentales para el curso escolar			
Conoce el contenido de las normativas correspondientes a la Educación Técnica y Profesional		3	
Jerarquiza las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia		3	
Evalúa a sus trabajadores de forma exigente y justa		4	
Garantiza que desde la planificación del trabajo se conciba el cumplimiento de todas las normativas vigentes en la Educación		2	
Garantiza la efectividad de los órganos: Consejo de Dirección, Colectivo de Producción, Consejo Técnico, Profesores Guías y Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media		2	
Planifica, organiza, orienta y controla el sistema de trabajo del centro.		3	
Garantiza una comunicación clara y precisa con el colectivo			
Planifica teniendo en cuenta las opiniones y criterios de sus subordinados		4	

Utiliza los órganos de dirección y técnicos como un sistema			
Propicia el desarrollo de relaciones fraternales y de colaboración mutua con docentes, estudiantes, familia y comunidad		3	

#### ANEXO 4

##### Datos generales de los especialistas

Cargo	Título		Años de experiencia como director de ETP	Años de experiencia en la dirección de cuadros
Subdirector Provincial de la ETP Pinar del Río	Lic. Educación Especialidad Matemática	MSc	5 años	13 años
Subdirector Provincial de la ETP Villa Clara	Lic. Educación Especialidad Veterinaria	MSc	16 años	5 años
Subdirector Municipal de ETP Cárdenas	Lic. Educación Especialidad Economía	MSc	7 años	10 años
Subdirector Municipal de ETP Matanzas	Lic. Educación Especialidad Agronomía	MSc	11 años	5 años
Metodólogo integral de ETP en el MINED	Lic. Educación Especialidad Historia y Marxismo	MSc	15 años	6 años
Metodólogo integral de ETP en el MINED	Lic. Educación Especialidad Economía	MSc	9 años	11 años
Metodólogo integral de ETP en la DPE	Lic. Educación Especialidad Agronomía	MSc	3 años	16 años
Metodólogo integral de ETP en la DPE	Lic. Educación Especialidad Economía	MSc	10 años	9 años
Metodólogo del Departamento de Cuadros de la DPE Matanzas	Lic. Educación Especialidad Agronomía	MSc	-	8 años
Metodólogo del Departamento de Cuadros de la DME Jovellanos	Lic. Educación Especialidad Economía	MSc	-	21 años

---

## ANEXO 5

Guía aplicada a los especialistas para la evaluación del sistema de actividades propuesto

Objetivo: Obtener puntos de vistas relacionados con la factibilidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral de los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas.

Resulta de gran importancia para el perfeccionamiento del sistema de dirección en los centros de la Educación Técnica Profesional la capacitación del director para la atención integral de los mismos. Con ese fin se ha dirigido el sistema de actividades que se le presenta.

Su criterio será de gran utilidad para culminar el proceso investigativo que se desarrolla.

Datos generales del especialista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Título: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como director de un IP: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la director de cuadros: \_\_\_\_\_

Centro de trabajo: \_\_\_\_\_

Categoría científica: \_\_\_\_\_

Los aspectos presentados debe evaluarlos en la escala del 1 al 3, tal que el 3 represente la máxima categoría y el 1 la mínima.

Las categorías se otorgarán teniendo en cuenta la significación de cada uno de los aspectos que se someten a continuación a su valoración.

Aspectos a evaluar:

- 1) Cientificidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas \_\_\_\_\_
- 2) El sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas constituye un instrumento de preparación que posibilita saltos cualitativos en el desempeño de los cuadros \_\_\_\_\_
- 3) Aporte a directores de la Educación Técnica y Profesional para elevar la efectividad del proceso de dirección en la institución escolar \_\_\_\_\_
- 4) Grado de pertinencia del sistema de actividades de capacitación a directores y posibilidad y necesidad de desarrollo con otros directivos de la Educación Técnica y Profesional \_\_\_\_\_
- 5) ¿Qué aspectos negativos o sugerencias puede aportar con motivo de profundizar en la evaluación de la factibilidad del sistema de actividades de capacitación propuesto?

Muchas gracias por su colaboración

---

## ANEXO 6

### Resultados de la consulta a especialistas

No.	Pregunta	1	2	3
1	Cientificidad del sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas			10
2	El sistema de actividades de capacitación a directores para la atención integral a los centros de la Educación Técnica y Profesional de la provincia Matanzas constituye un instrumento de preparación que posibilita saltos cualitativos en el desempeño de los cuadros			10
3	Aporte a directores de la Educación Técnica y Profesional para elevar la efectividad del proceso de dirección en la institución escolar			10
4	Grado de pertinencia del sistema de actividades de capacitación a directores y posibilidad y necesidad de desarrollo con otros directivos de la Educación Técnica y Profesional		1	9