

# UN MODELO TEÓRICO PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL

GISELA TORRES PÉREZ  
CARLOS CUEVAS CASAS



contexto  
educação<sup>iv</sup>

## RESUMEN

*La calidad de la educación técnica y profesional, y como resultado, la formación del técnico competente que demanda la sociedad cubana actual, está en correspondencia directa, con la calidad de la gestión de los directivos encargados de dirigir estas instituciones educativas. Una variable esencial en el logro de este objetivo, lo constituye la capacitación que para el desempeño de sus funciones, reciben estos directivos. El presente trabajo aborda esta problemática desde una perspectiva crítica y a la vez renovadora y realista, en tanto parte de la experiencia de los autores como docentes del Departamento de Dirección Científica del ISPETP y como investigadores en la temática. La lógica del trabajo se corresponde con la del propio proceso que se analiza, en él, se describen las tendencias del objeto, se presenta una propuesta del modelo teórico para el diseño de sistemas de capacitación, así como el sistema de principios que le sirve de base. Se exponen además los resultados parciales obtenidos a partir de la aplicación del mismo.*

**Palabras-clave:** capacitación, modelo, cambio.

Aceito para publicação em abril de 2001

## **UM MODELO TEÓRICO PARA O DESENHO DE SISTEMAS DE CAPACITAÇÃO A DIRECTIVOS DA EDUCAÇÃO TÉCNICA E PROFISSIONAL**

---

**RESUMO:** *A capacitação da educação técnica e profissional, e como resultado, a formação do técnico competente que demanda a sociedade cubana atual, está em correspondência direta, com a qualidade da administração/gestão dos dirigentes encarregados de dirigir estas instituições educativas. Uma variável essencial para alcançar este objetivo, o constitui a capacitação que para o desempenho de sua funções, recebem estes diretores. O presente trabalho aborda esta problemática desde uma perspectiva crítica e ao mesmo tempo renovadora e realista, ao tanto parte da experiência dos autores como docentes do Departamento de Direção Científica do ISPETP e como investigadores na temática. A lógica do trabalho se corresponde com a do próprio processo que se analisa, nele, se descrevem as tendências do objeto, se apresenta uma proposta de modelo teórico para o desenho de sistemas de capacitação, assim como o sistema de princípios que lhe servem de base. Aliás, se expõe os resultados parciais obtidos a partir dos mesmos.*

**Palavras chaves:** *capacitação, modelo, mudança.*

## **A NEW THEORETICAL MODEL FOR THE DESIGN OF A CAPACITY SYSTEM TO DIRECTOR OF PROFESSIONAL AND TECHNICAL EDUCATION**

---

**ABSTRACT:** *The quality of professional education and as a result the shaping of the competent professional which the current Cuban society demands is directly related to the quality of the management of the directors in charge of running these educational institutions. An essential variable in achieving this goal is the training that these directors receive in order to fulfill their functions. The present work approaches this problem from a perspective of criticism and at the same time renovating and realistic, some coming from the experience of the authors as teachers of the Scientific Department of ISPETP and as investigators of thematic. The logic of the work relates to the own process that is analyzed. In it, it is described the tendencies of the objects, it is presented a proposal of a theoretical model to design a training system as well as the system of principles which serve as the basis. It is also exposed the partial results obtained from their application.*

**Keywords:** *capacitate, model, change.*

Las instituciones de la educación técnica y profesional (ETP) en su doble carácter de centros docentes y técnico productivo, son impactadas con gran fuerza por los cambios que se han operado en la economía y la industria cubana, por la entrada de tecnología de punta, el desarrollo de las teorías pedagógicas y los nuevos enfoques de gestión.

Esta realidad determina la necesidad de cambios organizacionales y curriculares en estas instituciones, como vía esencial para llegar a convertirse en centros con amplia visión de futuro, interactivos y vinculados creativamente a su ambiente socio-productivo.

Esta concepción de la ETP plantea nuevas y elevadas exigencias a sus directivos, que deben llegar a convertirse en verdaderos gestores de transformaciones, y actuar como agentes promotores y estimuladores de innovaciones tecnológicas, pedagógicas y de gestión.

Sin embargo, la formación y capacitación de directivos de la ETP en nuestro país, no ha marchado a la par que el desarrollo de la realidad material productiva y social.

Si se quiere producir el cambio, si se pretende que la escuela politécnica cubana ocupe el lugar que le corresponde en el crecimiento económico del país, se requiere que la capacitación de los directivos que van a dirigir los procesos educativos sea congruente con lo que se espera de ellos.

Desde esta perspectiva, se hace necesario asumir la capacitación con una concepción integral, donde estén presentes el enfoque proactivo y sistémico, de manera que ésta logre satisfacer las demandas actuales y futuras que la sociedad hace al desempeño de estos directivos.

En la experiencia de la autora, como docente del Departamento de Dirección Científica del Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional (ISPETP), la capacitación que se ofrece a los directivos de la ETP, no se ha estado concibiendo con un enfoque proactivo, que tenga en cuenta las tendencias de desarrollo de este subsistema, no ha estado respondiendo a las exigencias que se plantean a su gestión directiva, ni ha estado en correspondencia con las necesidades actuales que ellos presentan.

Estas problemáticas plantean la necesidad de elaborar un modelo científicamente fundamentado, que guíe y precise la concepción e implementación de la capacitación a los directivos de la ETP.

En este trabajo se describen las tendencias que en el desarrollo de la capacitación a los directivos de la ETP se están manifestando, se presenta una propuesta preliminar del modelo teórico para el diseño de sistemas de capacitación, así como el sistema de principios que le sirve de base y se exponen las experiencias obtenidas en la aplicación de un sistema de capacitación, diseñado a partir del modelo propuesto.

Por ello, los objetivos del trabajo son:

- proponer un modelo teórico para el diseño de sistemas de capacitación a directivos de la ETP;
- exponer algunos resultados obtenidos a partir de la aplicación del modelo.

Los métodos utilizados son:

- histórico-lógico, analítico-sintético, hipotético-deductivo y sistémico, en el nivel teórico, y, en el empírico, la entrevista individual y colectiva, la encuesta, cuestionarios, observación y el estudio bibliográfico.

## DESARROLLO

En América Latina la capacitación de los directivos es enfocada hoy a través de estrategias de actualización permanente, donde se replantean los problemas y se buscan alternativas de solución y desarrollo. La exigencia de que la misma los nutra del aparato conceptual y práctico del que carecen, y de que responda cada vez más a las necesidades vigentes y perspectivas, es hoy un reclamo unánime.

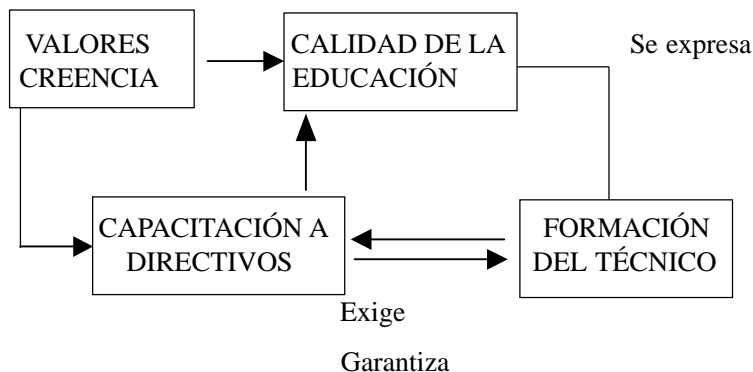
La elevación de la calidad de la ETP, y como resultado, la formación de un técnico competente, que contribuya sustancialmente al desarrollo económico del país, está en correspondencia directa con la forma en que se concibe y ejecuta la capacitación de sus directivos educacionales.

La capacitación de directivos ha sido y es, una variable esencial en el desarrollo del centro educativo. Ella genera una cultura distintiva que se a la larga hace que la institución adquiera una identidad propia; potenciando la formación de valores y creencias, donde la

apertura al cambio, y más que ello, la propia gestación del cambio, forman parte de la manera de pensar y actuar de cada uno de sus miembros.

Es precisamente desde esta perspectiva, que se enfoca la capacitación tal como se representa en la figura 1.

Figura 1



Una análisis de esta problemática en la ETP en Cuba, requiere del estudio de las tendencias que han venido manifestándose.

Hasta la primera mitad de la década del 90, se presentaron tres grandes tendencias:

- hacia la descentralización;
- hacia un enfoque homogéneo;
- hacia la proyección y aplicación de acciones y programas de capacitación que no parten de las necesidades reales en los directivos.

## Hacia la Descentralización

La aparición de esta tendencia estuvo dada esencialmente, por la falta de una dirección única en el estudio, proyección y ejecución de la capacitación, lo que propició que esta actividad adquiriera un carácter asistémico, y un enfoque reactivo.

La determinación de los contenidos objeto de aprendizaje, de la metodología a utilizar en los distintos cursos, así como de los objetivos a vencer, quedaron ceñidos al criterio de las personas que en el nivel provincial y municipal estaban responsabilizados con la preparación de los directivos.

Esta situación afectó sensiblemente la proyección estratégica que la capacitación de los directivos de la ETP requiere.

## Hacia un Enfoque Homogéneo

Su manifestación, aunque aparentemente contradictoria, estuvo mediatizada por la tendencia anterior.

Las instituciones de la ETP, presentan características distintivas, dadas desde su propia misión social, por ello, la capacitación de sus directivos requiere de un enfoque particularizado y específico. Sin embargo, esta actividad se desarrolló adoleciendo del mismo, por lo que prácticamente impidió el intercambio de ideas y experiencias entre directivos de centros afines y de un mismo nivel de dirección.

Asimismo afectó el aprovechamiento de experiencias de avanzada en el orden de la dirección, en el uso de innovaciones de carácter técnico y curricular, y en el diseño de estrategias con puntos de unión y acciones de colaboración.

El poco conocimiento de este subsistema de educación, por parte del personal encargado de dirigir la capacitación, alejó aún más la teoría que se imparte, de la gestión práctica y cotidiana.

## Hacia la Proyección y Aplicación de Acciones y Programas de Capacitación que No Parten de las Necesidades Reales de los Directivos

Esta tendencia es en buena media, consecuencia de las dos anteriores. La descentralización y el enfoque homogéneo de la capacitación, propiciaron el diseño y aplicación de programas ajenos en muchas ocasiones, a las exigencias del desempeño de la gestión directiva de una institución técnico-profesional.

Esta situación ocasionó también falta de continuidad y desarrollo lógico de la capacitación, debido a la carencia de un estudio para determinar las necesidades específicas del hombre, en correspondencia con las exigencias del puesto.

## EL IMPACTO DE ESTAS TRES TENDENCIAS

En numerosas ocasiones los directivos manifestaron su inconformidad y falta de motivación por estos cursos, donde la heterogeneidad del auditorio, impidió abordar las problemáticas específicas del subsistema, de la especificidad y de sí mismo. Todo ello disminuyó sensiblemente el interés y la motivación por la capacitación y el inicio de los procesos de cambio que el desarrollo de la ETP en el país necesitaba.

A partir de la segunda mitad de la recién concluida década de los 90, se inicia un cambio en las tendencias de la capacitación a directivos de la ETP, ellas son:

- hacia la centralización;
- hacia un enfoque cada vez más particularizado;
- hacia la proyección de programas de capacitación, centrados cada vez más en las necesidades actuales de estos directivos.

### Hacia la Centralización

Las primeras manifestaciones de esta tendencia se dan, a partir de la decisión del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de perfeccionar y sistematizar la preparación de todos los cuadros de dirección del país y de la orientación del Ministerio de Educación, de crear un Departamento de Dirección Científica en cada uno de los Institutos Superiores Pedagógicos del país, que tuviera entre sus funciones la preparación de los directivos educacionales de su provincia. Estos dos hechos, actuaron como fuerza legales, para que se iniciara un proceso de centralización, en cuanto a la concepción, proyección y ejecución de la capacitación a los cuadros de dirección.

Si bien, cada uno de estos departamentos, recibe orientaciones y lineamientos generales del Mined para el desempeño de sus funciones, cada uno de ellos actúa con relativa independencia, y proyecta su trabajo en función de las características de sus territorios y de sus directivos, lográndose así un enfoque más particularizado y estratégico de esta actividad en correspondencia con las exigencias territoriales.

## Hacia un Enfoque Cada Vez Más Particularizado

Fue precisamente la centralización de la capacitación, la que actuó como fuerza impulsora en el surgimiento de esta tendencia, en tanto, los departamentos de dirección iniciaron el diseño de un sistema de capacitación con dos alcances: inmediato y mediano, donde se tuvo en cuenta tanto lo general, como lo particular de cada uno de los subsistemas de educación.

El Departamento de Dirección del ISPETP, diseña una estrategia donde concibe la atención sistemática de los tres niveles de dirección que existen en la estructura de un centro politécnico, a saber: nivel estratégico, el director, nivel coordinador, subdirectores y nivel operativo, los jefes de departamento. De igual forma: concibió a partir de la determinación de los contenidos objeto de capacitación, el enfoque de los mismos, en correspondencia con las particularidades de la gestión directiva en cada nivel y con los objetivos sociales de este tipo de institución educativa.

## Hacia la Proyección de Programas de Capacitación, Centrados Cada Vez Más en las Necesidades Actuales de Estos Directivos

La aparición de esta tendencia tiene su fuerza motriz, en dos causas fundamentales. La primera de carácter legal, está en los reiterados planteamientos que el secretario ejecutivo del Consejo de Ministros, co. Carlos Lage, he hecho en cuanto a la exigencia de que

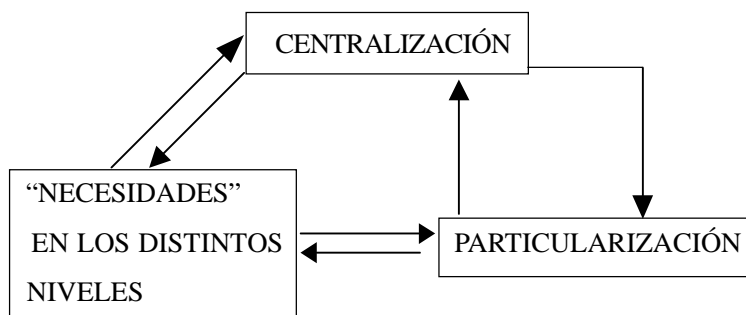


la capacitación debe lograr una correspondencia casi exacta, con las necesidades específicas del hombre en relación con el desempeño, como condición, para elevar el nivel de motivación del directivo hacia la misma y obtener como resultado, niveles superiores de eficiencia en su gestión. La segunda es el resultado del desarrollo científico-metodológico del propio Departamento de Dirección, que privilegió la ejecución de investigaciones enfocadas a la solución de los problemas en este campo.

El análisis realizado no agota la totalidad de las tendencias que en el objeto se presentan, otras se han manifestado y desaparecido, en correspondencia con la intensidad de las fuerzas que sobre ellas actúan; aquí se han expuesto las que mayor impacto han causado en la problemática que se analiza.

Estas tendencias interactúan entre sí, como se expresa gráficamente en la figura 2.

Figura 2



El proceso investigativo que siguió el Departamento de Dirección posibilitó un estudio más casuístico del que se derivaron las siguientes consideraciones:

- el nivel de preparación y experiencia de los directivos es muy heterogéneo;
- existe un conjunto de necesidades muy específicas del hombre, del puesto que ocupa, de la propia institución educativa y de su comunidad, que no se han logrado satisfacer a través de estos cursos;

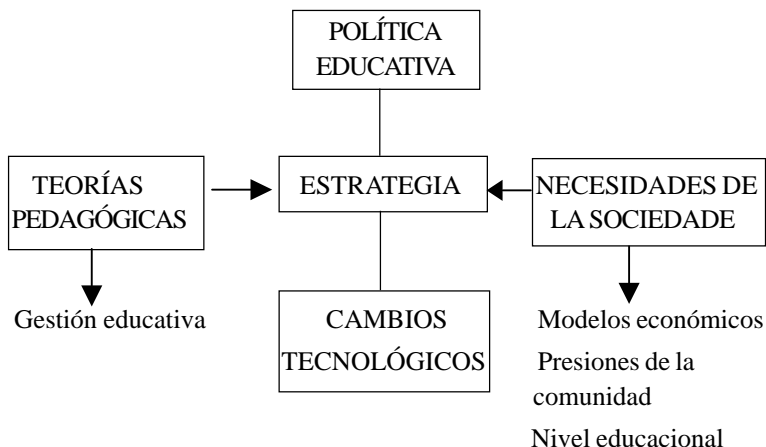
- aún la asistencia y compromiso de los directivos con la capacitación es insuficiente;
- el efecto de la capacitación en el desempeño del directivo, aún no logra la eficiencia y eficacia que se necesita;
- las exigencias que socialmente se hacen, en cuanto a la formación del técnico competente, demandan de un currículo flexible y actualizado;
- los requerimientos que se hacen al desempeño del docente, para dirigir el Proceso Pedagógico Profesional, son cada vez mayores, por lo que se requiere proyectar pedagógicamente su superación y seu Jefe debe estar preparado para ello;
- en la determinación de los contenidos-objeto de aprendizaje, se han priorizado aquellos que demanda el proceso de perfeccionamiento de la economía cubana y los que se derivan del surgimiento de nuevas teorías de dirección.

Fue precisamente a partir de estos resultados de investigación, que se priorizó la importancia del estudio de las necesidades de los directivos para el desempeño de sus funciones, y se fundamentó científicamente la urgencia de diseñar la capacitación a partir de las mismas.

Esta manera de hacer, se ha convertido en estilo de trabajo del Departamento de Dirección logrando involucrar en este proceso a los propios directivos educaciones, lo que ha posibilitado un acercamiento más objetivo a lo que es la esencia misma de la capacitación: la relación necesidad-contenido.

Particular interés en esta perspectiva ha sido la utilización del concepto Dinámica de la Situación Actual, para trazar las estrategias de capacitación. (Ver figura 3 a seguir)

## DINÁMICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL



*Fuente:* Gisela Torres Pérez y Carlos Cuevas Casas. *Curso de Alta Dirección Educacional*. ISPETP, 1996.

En estas condiciones y desde este enfoque, se elabora y comienza utilizar un modelo para el diseño de sistemas de capacitación a directivos de la ETP, con el objetivo de iniciar la validación parcial del mismo.

Este modelo en pleno proceso de perfeccionamiento comienza a hacer aplicado en el curso 1997-98 y la evaluación del sistema de capacitación diseñado a partir del mismo arrojó los siguientes resultados:

- un incremento sistemático de la asistencia a los distintos cursos.
- un aumento notable en la motivación e interés hacia la misma.
- un acercamiento profesional y afectivo entre los cuadros de los distintos niveles, con el Departamento de Dirección;
- un despertar del interés hacia la investigación científica como herramienta para la solución de los problemas en este campo;
- un mayor nivel de implicación y compromiso en el proceso, tanto por parte de los cuadros como de los docentes.

Los factores que incidieron en estos resultados fueron estudiados mediante la aplicación de distintos métodos y técnicas, y se pudo determinar que los mismos dependieron fundamentalmente de que la capacitación diseñada a partir del modelo:

- respondió a las necesidades y particularidades de la ETP;
- brindó la posibilidad de aprovechar las experiencias de los directivos en el proceso de construcción de los nuevos conocimientos;
- estimuló el intercambio de ideas entre directivos de un mismo nivel y especialidades afines;
- utilizó una metodología eminentemente participativa;
- creó un clima psicológico muy positivo.

El modelo utilizado para el diseño de sistemas de capacitación, parte de los siguientes supuestos teóricos: contextualización, dualidad de la estructura, esencia pedagógica.

## Contextualización

El proceso de capacitación a directivos educacionales, no puede concebirse al margen de la interacción que necesariamente se establece entre los componentes del proceso, entre sí, y con otros procesos y fenómenos que paralelamente están ocurriendo, de igual modo, es necesario tener en cuenta, las peculiaridades e historicidad del objeto en sí, y su manifestación y característica en el momento mismo que se da.

El modelo teórico parte entonces de un análisis histórico-concreto al tener en cuenta:

- la historicidad del objeto;
- su manifestación en las condiciones concretas de un momento dado;
- la dinámica de la situación actual, que comprende la política educativa, las nuevas teorías pedagógicas y de dirección, los cambios tecnológicos y las necesidades sociales, institucionales del puesto y del hombre.

## Dualidad de la Estructura

Se parte de entender la conexión y relación recíproca que existe entre cada una de las partes constitutivas del modelo y de éste como un todo, transformándose la misma cuando en el todo se produzca un salto cualitativo.

Visto desde la óptica de la necesidad y objetivo último del modelo, cada una de las partes de su estructura, es en sí misma esencial para su funcionabilidad como un todo y en la medida en que ésta sea efectiva se consolida y perfecciona la estructura en sus partes y en el todo.

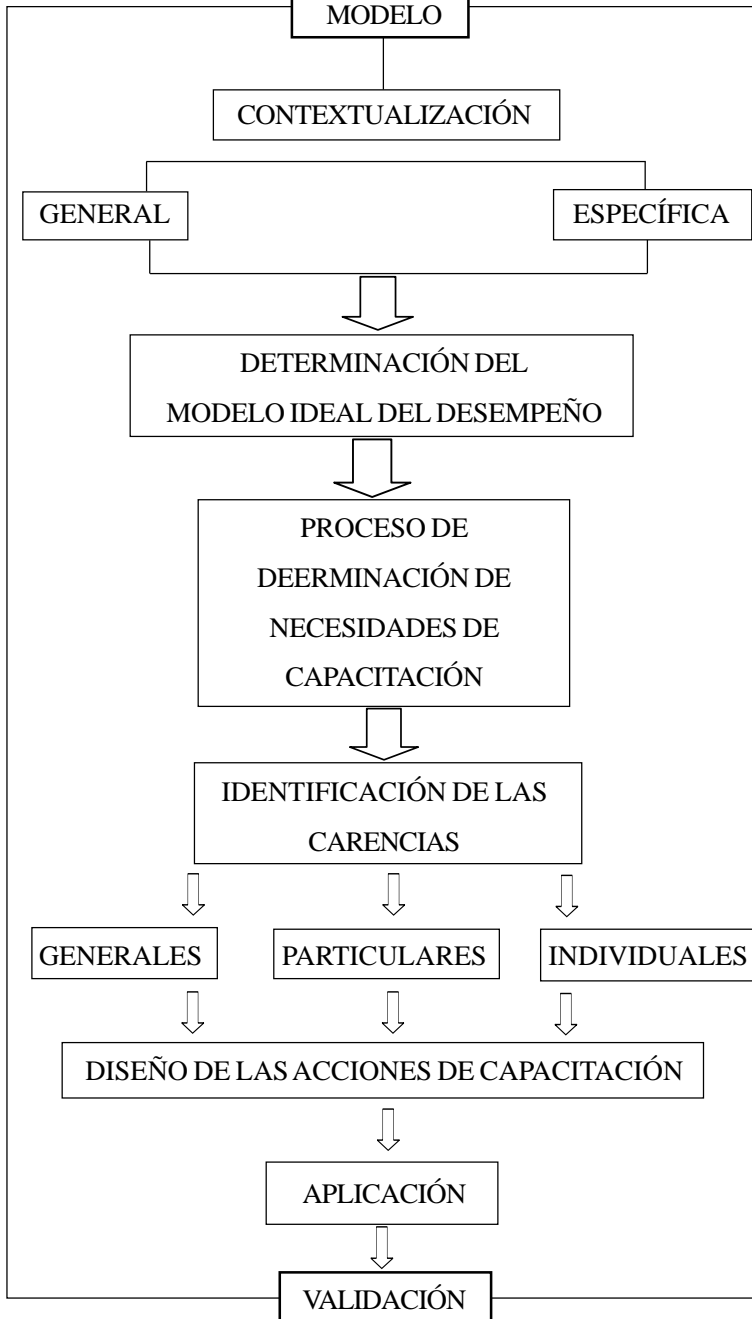
## La Esencia Pedagógica

La elaboración del modelo está condicionada por una necesidad social, que es quien determina su fin último y más general, la elevación de la calidad del técnico que se forma en este tipo de institución educativa, por eso se consideran premisas:

- el encargo social;
- la preparación de los hombres, para dirigir procesos de formación de hombres, en correspondencia con ese encargo social;
- las características distintivas de la Dirección Educacional y de este tipo de institución.

El modelo teórico que se propone, al ser una representación mediadora entre el pensamiento y la realidad, constituye una aproximación al objeto, y no agota por supuesto el estudio del mismo ni su enriquecimiento teórico.

Modelo Para el Diseño de Sistemas de Capacitación  
en Dirección Educacional a Directivos de la ETP



Los principios que sustentan el modelo, y que a su vez orientan el diseño del sistema de capacitación son:

- principio del enfoque de sistema;
- principio del análisis histórico-concreto;
- principio del enfoque de cambio;
- principio del carácter diferenciado;
- principio del desarrollo del hombre.

## EXPERIENCIAS PARCIALES OBTENIDAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO

Hace tres cursos escolares, este modelo ha sido utilizado para el diseño de sistemas de capacitación a directivos de la ETP, ello ha permitido demostrar su validez teórica y metodológica y a la vez ha posibilitado el perfeccionamiento y ajuste de su estructura.

Entre los elementos positivos significativos pueden destacarse:

- mayor correspondencia entre las necesidades de los distintos niveles (sociedad-institución-puesto-hombre), y el contenido de la capacitación;
- la atención a los tres niveles de dirección de la institución educativa (estratégico-coordinador-operativo);
- un incremento notable y sistemático de la asistencia a las distintas formas de capacitación;
- una gestión directiva que logra mejores resultados en los indicadores de su eficiencia.

La aplicación de distintos métodos y técnicas de investigación, ha permitido además constatar cambios importantes en la manera de concebir y realizar la práctica de dirección, en tanto, en algunos directivos se está gestando un proceso de cambio, donde la atención a la superación de sus profesores y la actividad científica y de innovación tecnológica, están pasando a ocupar el lugar que le corresponde en su estrategia departamental y donde su rol como directivo esta en pleno proceso de replanteamiento.

Los paradigmas tradicionales de funcionamiento de una institución educativa, no son fáciles de modificar, se requiere tiempo, constancia y sobre todo un enfoque científico para que el cambio se produzca, la capacitación es entonces en este proceso condición *sine qua non*, el estudio realizado y los resultados hasta aquí obtenidos, así lo corroboran.

## CONCLUSIONES

- La capacitación a los directivos de la ETP requiere de un enfoque diferenciado, dada la propia naturaleza de este subsistema.
- La estructura del modelo propuesto garantiza el carácter participativo y el enfoque científico que requiere el diseño de sistemas de capacitación.
- Los resultados parciales obtenidos con la aplicación del modelo para la proyección de la capacitación, evidencian su validez en los cambios que se están produciendo en el desempeño de los directivos.

## BIBLIOGRAFÍA

AÑORGA MORALES, Julia; GONZÁLEZ de la Torre G. *Enfoque sistémico de la educación avanzada*. Sucre: Universidad Real y Pontificia de San Francisco, 1996.

\_\_\_\_\_. *Perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios*. La Habana, 1989. Tesis de Doctorado.

ARRECHAVALETA GUARTON, Nora; DOUSSON, Romero Lillian. La administración del personal académico. Su formación y superación. *Revista Cubana de Educación Superior*, La Habana, vol. 14, p.61-69, 1994.

CODINA JIMÉNEZ, Alexis. *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* La Habana: CETED U.H. Habana, 1994.

CONTRETAS OBALLO, Carlos. A modelo conceptual de la gerencia, vía liderazgo para la pequeña industria. *Ingeniería Industrial*. La Habana: ISPJAE, v. XIX, n.4, p.12-23, 1998.

COHEN, J. Ira. *Teoría de la estructuración*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 1996.



CUEVAS CASAS, Carlos; TORRES PÉREZ, Gisela. *Formación básica del directivo*. Folleto del curso de la maestría en pedagogía profesional. La Habana: ISPETP, 1996.

\_\_\_\_\_. *Alta dirección educacional*. Folleto del curso de la maestría en pedagogía profesional. La Habana: ISPETP, 1996.

RODRÍGUEZ GARCÍA, Francisco et. al. *Enfoque y método para la capacitación a dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1990.

GARCÍA CEPEDA, Leticia. Formación de directivos para potenciar la educación. *Pedagogía*, México D. F., vol. 8, p. 25-31, febrero-abril, 1992.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. México D. F., 1991.

SANDER, Benno. Gestión educativa y calidad de vida. *La Educación*, Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, OEA. Año II, n.118, p. 237-259), 1994.

TORRES PÉREZ, Gisela. *Experiencias en la aplicación de un enfoque sistémico en la capacitación a directivos de la ETP*. Ponencia I Encuentro de Estudios Pedagógicos. Cuba-Brasil. Centro de Convenciones Pedagógicas. La Habana, 1995.

\_\_\_\_\_. *La determinación de necesidades: premisa para la capacitación a directivos de la ETP*. Ponencia. I Taller Nacional de Integración. La Habana: ISPETP, 1995.

\_\_\_\_\_. *Tendencias actuales de la educación técnica y profesional en Cuba*. Ponencia en el II Taller Nacional de Integración. Camagüey, 1996.

\_\_\_\_\_. *Determinación de necesidades de capacitación a directivos educacionales: una tecnología para la educación técnica y profesional*. La Habana: ISPEJV, 1997. Tesis en opción al título académico de máster en educación.

