

## SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN DE PROFESORES DE LAS ESCUELAS RAMALES EN LAS TUNAS PARA ATENDER LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS Y RESERVAS

Dr. C. Francisco Abad Bermúdez Laguna. PT.  
Lic. Deisy Ochoa Ochoa  
Lic. Adis Isabel López Mesa

**RESUMEN.** La preparación y superación de los directivos responde a la política de cuadros del Estado cubano y es el medio para dotarlos de las habilidades para dirigir con eficiencia. En dicha preparación, la capacitación se organiza como un sistema de cuatro componentes esenciales y una estrategia maestra presente en todas las acciones de capacitación. Las escuelas ramales tienen un importante papel en la ejecución de esta estrategia, y se requiere que la preparación ideopolítica ocupe el papel principal en la gestión de los procesos docentes. Se aporta un Sistema de Acciones que permite elevar la calidad de la preparación de profesores de dichas escuelas. La implementación de algunas acciones y la consulta a especialistas sobre la factibilidad de la propuesta demuestran la necesidad de su aplicación en la provincia de Las Tunas.

**Palabras claves:** Sistema de acciones; preparación de profesores; preparación de directivos.

**SUMMARY.** The training and excel of the directives answers to the Cuban State directives´ politics and by this means they are given the abilities to efficiently direct. During this training, the qualification is organized as a system of four essential components and a Principal Strategy which is present in all the qualification actions. The each ministry schools have a major role regarding the performance of this strategy, and it is required to view the ideological and political preparation as the main role in the management of the educational processes. As a contribution, a System of

Actions is provided. This will elevate the quality of professors training of these schools. The implementation of some actions and the opinion of some specialists about the proposal feasibility demonstrate the necessity of their application Las Tunas province.

**Key Words:** System of actions, teachers training, directives training.

## INTRODUCCIÓN

Al referirse al contenido de la ideología el líder de la Revolución cubana, Fidel Castro, expresó:

"Ideología es ante todo conciencia; conciencia es actitud de lucha frente a todo lo mal hecho, frente a las debilidades, privilegios, las inmoralidades"<sup>1</sup>

La necesidad de persuadir a los hombres en la obtención de un objetivo ha sido siempre un imperativo ineludible del liderazgo, los jefes han tenido que decidir qué hacer y convencer a los subordinados de la justeza y factibilidad de la decisión. Para ello el conocimiento ha resultado ser imprescindible y la capacitación de los directivos un desafío universal, ya que el desempeño de los Recursos Humanos (RH), constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes en cualquier organización.

En el mundo la superación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, y para Cuba no es diferente, ya que trae consigo un mejor desempeño de las personas y desarrolla habilidades para el trabajo presente y futuro.

La preparación y superación de los directivos y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí misma, sino el medio para dotarlos de las características y el desarrollo de las habilidades imprescindibles, entre ellos el liderazgo.

La máxima dirección del país le asigna gran prioridad a la superación de la población en general y de los directivos del Estado y el Gobierno en especial, adoptando las estrategias para la más cabal formación, sustentada en la herencia del pensamiento

---

<sup>1</sup>Fidel Castro Ruz. Ideología, Conciencia y Trabajo Político. Editora Política. Ciudad de La Habana. 1986. Pág. 3

martiano, enriquecidos por los aportes de los principales dirigentes del país en el proceso de construcción de la nueva sociedad.

La misma debe funcionar como un sistema, combinando creativamente diferentes vías, métodos y contenidos para asegurar que sea continua, eficiente, general y específica; dirigida a cumplir con los objetivos y cubrir las necesidades principales del desarrollo, tanto de las organizaciones como las individuales.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de directivos del Estado y el Gobierno y sus Reservas fue modificada, a partir de enero del 2005, acorde a las nuevas condiciones del país, proceso en el cual los dirigentes juegan un papel fundamental. De ahí que la capacitación es concebida integralmente y se organiza como un sistema.

Las escuelas ramales tienen un importante papel en la ejecución de esta estrategia, teniendo en cuenta que las actuales condiciones en el ámbito nacional e internacional requieren que la preparación ocupe el papel principal en la gestión de los procesos docentes en los centros de preparación de directivos.

Lo anterior influye en la calidad del proceso de preparación y superación de los directivos y en el impacto de la misma, donde:

- Esta preparación no siempre responde a un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje ni se logra insertar en todas las acciones de capacitación.
- Insuficiencias en la preparación de profesores de las escuelas ramales, donde no se ha garantizado la preparación metodológica necesaria a los profesores.

Por los planteamientos anteriores, se determina como problema científico de la investigación: Insuficiencias en el proceso de preparación y superación de directivos que limitan su enfrentamiento a los desafíos para el desarrollo de las organizaciones.

Para dar respuesta al problema se plantea como objetivo: Diseñar un Sistema de Acciones para la preparación de profesores de las escuelas ramales en Las Tunas, que les permita acometer con mayor efectividad el proceso de preparación y superación de directivos y reservas.

La novedad científica de la investigación radica en que aborda un tema de extraordinaria importancia para el perfeccionamiento e impacto del proceso de

preparación y superación de directivos y como aporte se diseña un Sistema de Acciones para la preparación de profesores de las escuelas ramales.

## **DESARROLLO.**

Entre las consideraciones teóricas de la preparación y superación de directivos y reservas se efectúa un análisis sobre diferentes posiciones que abordan la preparación, superación y capacitación en sentido general, con énfasis en los directivos, como el fundamento teórico para el diseño de un Sistema de Acciones para la preparación de profesores de las escuelas ramales en Las Tunas.

### **La preparación y superación de directivos y reservas en Cuba.**

El Primer Congreso del PCC (1975) aprobó la Tesis y Resolución sobre la política de cuadros, que establece preparar y educar adecuadamente a sus dirigentes y promover a los cargos a los compañeros con más condiciones para ello y que mejor preparados estén para desempeñarse con eficiencia la responsabilidad.

Los autores de esta investigación consideran necesario para una mejor comprensión, hacer un análisis de tres conceptos fundamentales que están íntimamente entrelazados; la preparación, superación y capacitación, asumiendo que especialistas de las más diversas materias han dado sus criterios.

La preparación tiene diversos significados. Atendiendo al uso científico se puede catalogar que “es el nivel de conocimientos que una persona posee sobre una determinada esfera o con un fin determinado o como el conjunto de enseñanzas, consejos y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las condiciones físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una situación desagradable o negativa”<sup>2</sup>

Otros diccionarios, sin dejar de coincidir con este, catalogan la preparación “como el estudio, la enseñanza o el entrenamiento”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Diccionario de la lengua española, sitio web <http://www.diccionarios.com/consultas.php>.

<sup>3</sup> Diccionario  
elmundo.es [http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee\\_diccionario.html?busca=Preparaci%F3n&submit=+Buscar+&diccionario=1](http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html?busca=Preparaci%F3n&submit=+Buscar+&diccionario=1)

Para Barbán, F (2008) la preparación es la primera etapa en la capacitación de los trabajadores, a los efectos de brindarles los conocimientos básicos que les permitan desempeñar en un futuro su primera función como dirigente.

La superación se basa en la escala de un nivel más alto. Véase, con una interrelación dialéctica con el primer concepto; si no existe primero un estudio previo no se podría superar nada. La superación es, por tanto, la acción de superar o superarse. El hecho de exceder un límite, de vencer un obstáculo o dificultad o de mejorar nuestras propias cualidades.

El concepto superación es identificado muchas veces con otros, como capacitación, formación y desarrollo. Sobre este particular Añorga y col (2000) en su Glosario de Términos de Educación Avanzada lo relacionan con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo de los recursos laborales, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño.

Al respecto Gerabel, A (2006) considera que la preparación y superación “no debe estar limitada a la formación de conocimientos y teorías de la dirección educacional, nombradas específicamente en métodos, estilos y funciones, sino donde predomine el desarrollo de la conciencia y la sabiduría para el análisis, la autodeterminación, la autogestión y la auto dirección”.<sup>4</sup>

En resumen la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de directivos y sus reservas, que debe corresponderse 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>4</sup> Aymara de los Ángeles Gerabel Rodríguez, *Reflexiones pedagógicas en torno a una estrategia de preparación y superación para los directores de la Educación Técnica y Profesional*, en sitio web <http://www.monografias.com/trabajos34/reflexiones-pedagogicas/reflexiones-pedagogicas.shtml>.

Los razonamientos con relación al concepto de capacitación son generalmente coincidentes.

Según el Diccionario Enciclopédico Espasa (1984.) la capacitación es la acción o efecto de capacitar o capacitarse en tanto que capacitar es hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa, agrega son los líderes los que determinan a la postre la actuación de las masas que siguen sus acciones negativas o positivas.

Ramos, A (2008) revela que las tesis de Silecio, (1996) Aquino y otros, (1997) enriquecen este concepto entendiéndolo como toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una organización para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

En su reflexión señala, este grupo de autores le agrega una dimensión de vital importancia al concepto al dejar ver el componente evaluativo de la capacitación como proceso encaminado a la ampliación de conocimientos en función de la mejora continua del desempeño de la organización.

Desde el punto de vista de Chiavenato I., citado por García, F (2007) la capacitación es un “proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”.<sup>5</sup>

Según Rodríguez F y col (1990) “la capacitación son actividades permanentes, sistemáticas y planificadas, que se basa en necesidades reales y perspectivas de una entidad, grupo o individuo, orientadas hacia un cambio en los conocimientos:

---

<sup>5</sup> García, F; La capacitación en dirección . Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion-direccion/zip> (Consulta 15/10/2008)

habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral y dirigida a elevar la efectividad del trabajo de dirección”<sup>6</sup>.

Los autores de este artículo se adscriben a la categoría que se define en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas en Cuba, en ella se plantea: “La capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio y forma parte de la gestión integral de los recursos humanos”.

Por su parte, como se señala en el Decreto-Ley No 196/99 que establece las normas básicas para la aplicación y control de la Política de Cuadros, los define como trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y el Gobierno.

Este Decreto-Ley define a la Reserva de Cuadros como el conjunto de dirigentes y otros trabajadores que por su integridad personal y características técnico-laborales resultan merecedores de un tratamiento específico con vistas a prepararlos y superarlos para asumir cargos de dirección en niveles superiores o similares al que ostentan, o para ocuparlos por primera vez.

La preparación y superación técnico profesional es elemental pues en la era de las grandes transformaciones del conocimiento científico técnico, la misma exige que los dirigentes sean ejemplo ante sus colaboradores en el dominio de las técnicas y el arte de su profesión, así como mostrar una actitud abierta hacia todo lo nuevo construido por el hombre.

La preparación y superación económica constituye una necesidad vital para todos los directivos, deben dominar los procesos económicos de su entidad, contribuyendo a la

---

<sup>6</sup> Rodríguez, Francisco; y col; Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1990. Pág. 3

formación de una cultura económica en todos los trabajadores, así como mantenerse actualizados sobre la situación internacional en que se desenvuelve la economía cubana.

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características del país y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos.

Al respecto es necesario preparar a los directivos en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección ha desarrollado en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica y partiendo de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su preparación y actividad a que se dedique.

Por lo que resulta de gran importancia que los directivos estudien las experiencias cubanas en el proceso de dirección, los avances logrados en el perfeccionamiento empresarial y la introducción masiva de la Dirección Estratégica y por Objetivos, basada en valores, adaptándolas de manera creadora a sus condiciones concretas.

En resumen, se sustenta que la capacitación es un fenómeno universal con diferentes fundamentos, como sistema incluye acciones de preparación y de superación. Debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos y reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio.

El desarrollo de cualquier organización depende en gran medida de los recursos que esta posea, y dentro de ellos el más valioso con que puede contar lo constituye el humano, por lo tanto es indispensable que estén lo suficientemente capacitados para que en la actividad que dirige tenga éxitos.

## **La preparación de profesores de las escuelas ramales.**

El criterio básico de la política educacional cubana consiste en hacerla corresponder con el sistema social y los ideales que el mismo expresa. La Educación cumple una función social que consiste en crear, conservar, desarrollar y difundir la cultura, valores, transmitir de una generación a otra, conocimientos, capacidades, ideas, experiencias sociales y conductas.

La profesionalidad de los educadores cubanos crece cada día, caracterizándose por la calidad moral y los valores humanos de quienes desarrollan la labor educativa, así como del dominio de su misión en la sociedad.

El profesor constituye el eje fundamental en la preparación y está llamado a elevar el nivel de calidad en el desempeño de su profesión y continuar una superación integral permanente en lo científico-técnico, económico, y de dirección, vertientes estas que contribuyen a que pueda cumplir con la Estrategia Maestra Principal en la actualidad. En el Sistema de Trabajo para el Ministerio de Educación (1999) se plantea la necesidad de que cada docente se encuentre actualizado permanentemente, logrando que cada clase sea un momento que promueva la participación activa de los estudiantes, que conduzca al razonamiento, a la indagación y al debate, que inculque valores.

Según Chacón, N (2006) la realización de la labor educativa de los maestros y la escuela como institución, requiere de la argumentación de los conceptos claves para la comprensión como premisa esencial para definir la intencionalidad político moral del proceso pedagógico de formación de los profesionales de la educación.

Es criterio de los autores, que en estos razonamientos hay elementos a tener en cuenta en la preparación política de los docentes que capacitan directivos.

Así a lo largo de varios años se fueron preparando en el dominio de estos conocimientos y técnicas a profesores y empresarios, que se convirtieron luego en entrenadores y mediante un proceso de cascada, se fueron multiplicando los diferentes contenidos de los cursos y entrenamientos que ofrecían especialistas de diferentes países, instituciones y organizaciones internacionales. Las universidades y las escuelas ramales, que en distintos territorios del país preparan a los recursos

humanos de su rama o ministerio, jugaron y juegan un importante papel en esta tarea, al constituirse en escenarios naturales de estas actividades.

En la Resolución No. 67 del 2005 del Ministerio de Seguridad del Trabajo y Seguridad Social se establece, en su artículo 2: Que el concepto de personal docente incluye tanto a los trabajadores que realizan funciones de naturaleza docente, así como labores de asesoría, consultoría, coordinación, inspección o dirección docente en las escuelas de capacitación acreditadas y autorizadas para expedir certificaciones oficiales en cada órgano u organismo con el objetivo de apoyar y promover la formación y desarrollo de sus recursos humanos.

Las escuelas ramales constituyen un importante eslabón del sistema de preparación y superación de los recursos humanos en Cuba, ya que en ellas se propician las condiciones para la capacitación continua de especialistas, trabajadores y cuadros de dirección de los organismos del territorio.

En la enseñanza que se imparte en las escuelas de preparación de dirigentes es decisiva la preparación y superación de los profesores para educar a los actuales y futuros cuadros y reservas del Estado, para enfrentar con éxito los nuevos retos del desarrollo con una visión más integradora del mundo y una preparación cultural capaz de reforzar los principios de la Revolución Cubana y mantener la identidad nacional.

Para Martínez, C y col (1997) el directivo está dispuesto a recibir capacitación sí y sólo si, al término de la misma, esté en mejores condiciones y tenga más posibilidades para enfrentar su trabajo, de lo contrario no está en disposición de asistir; esto pone a los profesores en una posición difícil y por tanto se requiere de una labor sistemática de autopreparación, superación posgraduada y entrenamiento.

Según de León Lafuente, L y col ( 2005) la preparación de los docentes que asumen la formación a directivos, debe ser profunda y muy cuidadosa para su participación en las actividades docentes, pues los cursistas tienen patrones establecidos, basados en años de trabajo, sobre los que hay que actuar creando las bases para que se efectúe un cambio consciente.

Por esta razón, los programas de formación, más que brindar gran cantidad de información, la cual se convierte en obsoleta en un plazo dado, deben estar dirigidos

a poner a pensar a los directivos en cómo utilizar los conocimientos en la labor de dirección y entrenarlos en el desarrollo de sus propias capacidades y habilidades y con ello se logre el objetivo propuesto.

Por consiguiente la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) ha de concebirse como un momento de gran importancia a la hora de diseñar un programa de capacitación, por cuanto incide en el proceso de perfeccionamiento de la preparación y superación de cuadros y sus reservas.

Es entendido por los autores del artículo, que los programas de capacitación avalados por una correcta DNA permiten que los cuadros cuenten con la actitud/aptitud creadora para el desempeño de sus funciones, comprendan la utilidad de la capacitación para ellos y sus subordinados, en búsqueda de soluciones a los problemas a partir de la participación y el compromiso del colectivo.

La determinación de las necesidades de aprendizaje en los componentes básicos de la preparación y superación es de menor complejidad que en la preparación político-ideológica por la transversalidad de ésta al convertirse en una Estrategia Maestra Principal.

Por tanto los profesores de las escuelas ramales deben de manera planificada y sistemática estar actualizados en temas de actualidad nacional o internacional y de la problemática que esté presente en la esfera en que se desarrolla.

En la provincia se presentan limitaciones para lograr que en todas las acciones de capacitación que se desarrollan en las escuelas ramales el trabajo ideopolítico actúe como eje transversal en los diferentes componentes, esencialmente derivados de la insuficiente preparación de profesores. Por otra parte estas instituciones de capacitación no cuentan con bibliografía que les muestre como realizar este proceso.

Como conclusiones de estas bases teóricas se puede plantear que, la capacitación debe ser concebida como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de directivos y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos.

En la capacitación, el enfoque ideopolítico se convierte en una necesidad, pero en la práctica se continúa asumiendo esta como un componente y no como una Estrategia

Maestra Principal que transversalmente incida en todo el proceso de preparación y superación de directivos. Lo anterior está relacionado con la falta de preparación de profesores de las escuelas ramales e insuficiencias en el conocimiento sobre la existencia de dicha estrategia.

### **SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN DE PROFESORES DE LAS ESCUELAS RAMALES.**

Se diseña el procedimiento para la concepción del Sistema de Acciones, aporte del proyecto. Permite efectuar el diagnóstico fáctico y de la consulta a implicados sobre posibles acciones y propone como consecuencia de lo anterior, las acciones que contribuyan a la preparación de profesores.

**Concepción del procedimiento.** Consta de cuatro pasos o etapas, las que se relacionan a continuación y posteriormente durante la argumentación, se detallan sus características y el resultado de su aplicación:

Etapa 1: Diagnóstico de la situación problemática en las escuelas ramales y análisis de sus resultados.

Etapa 2. Consulta a implicados sobre posible aporte de la investigación.

Etapa 3. Diseño del Sistema de Acciones.

Etapa 4. Evaluación de la factibilidad del Sistema de Acciones.

#### **Etapa 1: Diagnóstico en las escuelas ramales y análisis de sus resultados.**

Permitió obtener la información de las insuficiencias del proceso de preparación de los profesores de escuelas ramales en la provincia de Las Tunas.

**Descripción de la etapa.** Se procedió a diagnosticar las principales insuficiencias que en este campo se manifiestan, para ello se conformó un grupo de expertos, compuesto por personas de experiencia en la capacitación de directivos y reservas, la consulta se realizó de forma individual, mediante encuestas y entrevistas.

Para facilitar el trabajo los expertos se agruparon en tres niveles, atendiendo a la responsabilidad que ocupan y su nivel de implicación en el tema, de la forma siguiente:

- **Nivel I:** Departamento de Cuadros del Gobierno, Metodólogo para la Preparación y Superación de cuadros, la Rectora de la Universidad de Las Tunas, un director y profesores de una escuela ramal con experiencia en la actividad..
- **Nivel II:** Directores de las escuelas ramales, garantes directos de la orientación, ejecución y control de la actividad docente en estos centros.
- **Nivel III:** Conformado por una muestra del claustro de escuelas ramales, como el nivel que ejecuta la capacitación.

En esta etapa, para obtener la información se utilizaron como instrumentos, cuestionarios de encuestas y entrevista, así como revisión de documentos, de manera diferenciada a los distintos niveles antes descritos.

Las entrevistas fueron aplicadas a los dos primeros niveles y los resultados de estas, al igual que el de las encuestas, aparecen en la descripción de la segunda etapa del procedimiento.

Las encuestas se aplicaron al Nivel III por ser los profesores que intervienen en la preparación y superación, actores con vivencias más directas de la capacitación de directivos y de su propia formación.

Con la información obtenida en encuestas, entrevistas y revisión de documentos se realizó una evaluación que permite contar con las fortalezas e insuficiencias del proceso de de preparación de los profesores de escuelas ramales.

Entre las fortalezas se destacan la superación profesional, formación académica y proceso de categorización de profesores. El 100% de los profesores son universitarios, el 72,8% de estos son Master.

En la encuesta aplicada al 83.9% de los profesores de las escuelas ramales como muestra seleccionada, ponen de manifiesto alguna deficiencia en la efectividad del proceso de preparación de estos claustros. Son considerables las personas encuestadas que no identificaron ser preparados por su Escuela Ramal Nacional.

Por otro lado el 23% manifestó recibir una adecuada preparación por su organismo, lo que limita la actualización de los profesores en las prioridades, objetivos y

problemáticas presentes en las organizaciones, para darle tratamiento en cada acción de capacitación.

Al indagar si los programas de capacitación que imparten los docentes tienen como punto de partida el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de los directivos a los que va dirigido, solo un 23% respondió que siempre y el 19.2% que mayoría de las veces. En sentido general los entrevistados reconocen, les falta conocimiento en la identificación de problemas que les permitan ser más efectivos en la preparación y superación de cuadros y reservas.

**Etapas 2: Consulta a implicados sobre posible aporte de la investigación.** Se le aplicó encuesta a 14 directivos, profesores y especialistas que atienden la actividad de capacitación. La muestra abarcó seis organismos e instituciones del territorio.

El 100% de los sujetos encuestados consideran una necesidad el enfoque ideopolítico en la clase.

Al indagar de las diez vías propuestas cuáles responden a necesidades en su preparación en los programas de preparación y superación que imparten, se responde: Las Maestrías de Estudios Sociales de la Ciencia el 78.6%; Los cursos de postgrados diseñados de acuerdo a las necesidades de los docentes y de los programas que imparten en un 64.2%; La realización de diplomados diseñados de acuerdo a las necesidades de los docentes y de las disciplinas que imparten un 71.4%; Talleres de trabajo el 92.9%; Entrenamientos en los organismos lo consideran el 71.4%; Los seminarios teóricos metodológicos al 100%; Intercambio de experiencia un 85.8%; Conferencias especializadas de actualización un 92.9% y la autopreparación el 85.8%.

Por todo lo anteriormente analizado se refuerza la necesidad de diseñar e implementar acciones que eleven la calidad de la preparación de los docentes encargados de la capacitación de directivos del territorio.

**Etapas 3. Diseño del Sistema de Acciones para profesores de escuelas rurales.**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico inicial y de los criterios aportados en la consulta sobre posibles aportes de la investigación, se elabora el siguiente:

## SISTEMA DE ACCIONES

### Principios que regulan el sistema.

**1.- Superación continua, integral y pertinente:** Todos se superan a lo largo de su vida profesional, que abarca los ámbitos de actuación del profesor de la escuela ramal, de acuerdo con las necesidades de superación.

**2.- Carácter integrador:** A partir de las prioridades en la formación político-ideológica, pedagógica, profesional e investigativa de los profesores.

**3.- Múltiple:** Combina las diferentes formas organizativas y vías de capacitación, con el objetivo de lograr una formación integral y continua de los profesores.

**4.- Flexible:** Que permita al profesor ir venciendo los diferentes objetivos de formación de acuerdo con sus potencialidades, condiciones y ritmo de estudio.

**5.- Pleno acceso:** Todos los profesores pueden participar en todas las actividades que necesiten del sistema.

**6.- Motivación, aprendizaje colaborativo y la autogestión del aprendizaje:** A partir de la comprensión de la necesidad de superación y en colaboración con los demás, donde el profesor gestiona su propia estrategia de superación.

**7.- Esfuerzo adicional:** Basado en la motivación y compromiso de los profesores, se requiere un extra en su preparación conciente al que debe dedicarse tiempo y trabajo independiente.

**8.- Delimitación de responsabilidades:** La dirección de la escuela, de acuerdo con las necesidades de formación de sus profesores, establece coordinaciones y acuerdos de obligación de las diferentes instancias, dejando establecida sus propias responsabilidades.

**9.- Autoevaluación:** Como vía implícita en el sistema de acciones, para darle continuidad a la determinación de necesidades de superación de cada profesor, independientemente de su categoría docente o título académico.

**Objetivo General del Sistema.** Lograr resultados superiores en la formación de los claustros de profesores de las escuelas ramales, a través de acciones que en su

diversidad recogen las distintas vías para incorporar e implementar en el proceso de capacitación a cuadros y reservas del territorio.

**Estructura del Plan de Acciones.** Se conforma con acciones a corto, mediano y largo plazo, en una secuenciación que permite ir acumulando e integrando conocimientos y habilidades por parte de los docentes de las escuelas ramales y su extensión a los directivos y reservas del territorio.

Dentro de esta estructura temporal, aparecen acciones que se consideran internas pues dependen exclusivamente de las escuelas ramales y acciones externas en la que se involucran organismos rectores y otros actores de la provincia de Las Tunas.

## **ACCIONES A CORTO PLAZO**

### **Acciones Internas.**

**Acción:** Desarrollar seminarios teóricos-metodológicos.

Ejes Temáticos que se sugieren: Política de Cuadros; La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y sus reservas; Fundamentos teóricos-prácticos sobre la ideología de la Revolución Cubana; y el Programa Director para el reforzamiento de valores fundamentales de la sociedad cubana actual.

Responsables: Directivos de las escuelas ramales. Fecha de cumplimiento: Mensual.

**Acción:** Estimular la autopreparación.

Ejes Temáticos: Desarrollar hábito de lectura de la prensa; Estudio de las reflexiones y discursos de dirigentes de la Revolución; Materiales, artículos, estrategias y lineamientos relacionados con la preparación y superación de directivos; y Documentos rectores de política de cuadros.

Responsables: Profesores. Fecha de cumplimiento: Permanente.

**Acciones Externas:**

**Acción.** Impartición de conferencias especializadas de actualización.

Ejes Temáticos: Situación económico social y política actual del país y la provincia; Prioridades, objetivos y problemáticas presentes en las organizaciones; Situación económica del organismo. Otros.

Responsable: Grupo Provincial de PSCR Fecha de cumplimiento: Mensual.

**Acción:** Realizar entrenamientos en los organismos.

Ejes Temáticos: Las prioridades del organismo; Estilo y métodos de los directivos; Capacidad para planificar, organizar y hacer cumplir los objetivos organizacionales.

Responsables: Directores de organismos y de las escuelas ramales. Fecha de cumplimiento: Cada 5 años.

**Acción:** Realización de intercambio de experiencia.

Ejes Temáticos: Lo común y lo diferente de cómo actuar ante determinadas situaciones; Hacer comparaciones de cómo realizar preparación en diferentes especialidades. Otros.

Responsables: Directivos de escuelas ramales. Fecha de cumplimiento: Semestral

Este intercambio, se puede desarrollar en la misma escuela ramal o entre diferentes escuelas.

**Acción:** Desarrollar talleres.

Ejes Temáticos: Impacto de la capacitación; Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje, otros.

Responsable: Centro de Estudios de Dirección. Fecha de cumplimiento: Mensual.

## **ACCIONES A MEDIANO PLAZO**

### **Acciones Externas:**

**Acción:** Realización de diplomados y cursos, diseñados de acuerdo a las necesidades de los docentes y de las disciplinas que imparten.

Ejes Temáticos: Constitución de la República.; Valores y principios éticos que sustentan el Sistema Político; La sociedad y los momentos significativos de la historia; América Latina, situación actual; la problemática económica internacional, tendencias y perspectivas; entre otros.

Responsables: Escuela Provincial del Partido. Fecha de cumplimiento: Anual.

**Acción:** Desarrollar talleres de trabajo.

Ejes Temáticos: Logros de la Provincia en los más de 50 años de Revolución; otros temas de interés en correspondencia con el momento histórico y las necesidades investigativas en el territorio.

Responsables: Universidad, escuelas ramales y el Consejo Científico de las Ciencias Sociales. Fecha de cumplimiento estimada: Anual

## **ACCIONES A LARGO PLAZO**

### **Acciones Externas:**

**Acción:** Desarrollo de Maestrías.

Ejes Temáticos: Con prioridad, en Estudios Sociales de la Ciencia; otros programas académicos de amplio acceso que imparten las universidades .

Responsables: Universidades. Fecha de cumplimiento: Anual.

Todas las acciones contienen implícitamente los principios de delimitación de responsabilidades y la autoevaluación, las mismas deben estar contempladas en el plan anual de la escuela y en el individual del profesor. Estas actividades responden a los objetivos propuestos y admiten la ampliación de los ejes temáticos.

## **SISTEMA DE CONTROL DE LAS ACCIONES**

**Autocontrol por parte de los profesores.** En el plan de desarrollo individual, plasmar las acciones dirigidas a la preparación en la capacitación. Realizar autoevaluación mensual de su cumplimiento y reflejar los resultados en la autoevaluación individual anual.

**Control de cada responsable de tareas.** Por parte de los jefes de departamentos y subdirectores docentes de las escuelas ramales. Evaluación mensual de su cumplimiento, individual y colectiva. Visitar clases.

### **Control del Grupo Provincial de Preparación de directivos.**

Lo preside la Universidad, lo integran el Gobierno Provincial, jefes de cuadros de organismos y directores de escuelas ramales seleccionados. Realizar visitas para comprobar en planes anuales de superación a las escuelas ramales y de desarrollo individual de sus profesores plasmadas las acciones y evaluación del impacto de esta preparación.

El sistema de control, retroalimenta a los responsables de las escuelas ramales y permite continuar perfeccionando el Sistema de Acciones como vía implícita para darle continuidad a la determinación de necesidades de superación de cada profesor y la proyección de nuevas acciones de superación o formación.

### **Etapas 4. Evaluación de la factibilidad del Sistema de Acciones.**

Si bien el Plan de Acciones propuesto, es considerado un aporte de la presente investigación, con su concepción, propósito y estructura general, es justo reconocer que alguna de las tareas y propuestas de contenidos de los ejes temáticos de sus distintas acciones, ya se han venido aplicando lo que en alguna medida permite corroborar parcialmente su factibilidad en su aplicación, lo que unido a una consulta a especialistas, integran una evaluación a priori de la significación práctica de la propuesta en los próximos años.

### **Acciones ya implementadas.**

1. Cursos cortos de actualización a profesores de escuelas ramales. Los docentes encuestados en un 88,4 % reconocen que estos cursos les han reportado preparación significativa para el trabajo que desarrollan.
2. Talleres de preparación con docentes y directivos de escuelas ramales. Al concluir cada taller se han evaluado los mismos de manera muy positiva por parte de los participantes, lo que reafirma la validez de esta acción a corto plazo y externa del sistema propuesto.
3. Formación de Master. Si bien esta es una de las acciones externas y a largo plazo del sistema propuesto, en la actualidad, 11 docentes de las escuelas ramales ostentan este título académico en distintas especialidades.

**Resultados de la consulta a especialistas.** Se tomó una muestra de especialista, considerados así por su protagonismo y responsabilidad en el tema, representativa de las distintas instituciones y organismos.

Se consultaron 6 especialistas que ocupan responsabilidades en el más alto del tema en el territorio. A estos profesionales, se les presentó el Sistema de Acciones, con una encuesta a responder sobre el mismo, se destacan las siguientes valoraciones.

El 100% de los encuestados son del criterio que el sistema propuesto contribuye a la preparación de los docentes de las escuelas ramales para lograr una mayor preparación de los cuadros y reservas de la provincia.

En relación a las principales bondades del mismo, refieren que la concepción de las acciones (corto, mediano y largo plazo) e internas y externas, así como los principios que regulan al sistema y la combinación de diferentes modalidades, permite una preparación profunda y sistemática de los docentes. Del mismo modo son del criterio que las acciones favorecen la cultura general e integral de los profesores, el enfoque multidisciplinario en la docencia e incrementan la socialización de los resultados alcanzados a través de los intercambios internos y externos.

## **CONCLUSIONES**

1. El análisis teórico permite conceptualizar la capacitación como un proceso integral, sistemático y continuo de formación y desarrollo de directivos y sus reservas, en correspondencia con los objetivos estratégicos de cada organismo o territorio.
2. Existe insuficiencia en la preparación de profesores de las escuelas ramales y por otra parte estas instituciones de capacitación no cuentan con toda la bibliografía que les muestre como realizar este proceso.
3. El diseño del sistema de acciones elaborado a partir de las necesidades de aprendizaje detectadas en el diagnóstico, contribuye a incorporar e implementar en la impartición de sus materias, temas de actualidad en la capacitación a directivos.
4. Si bien el sistema propuesto, es considerado un aporte de la presente investigación, con su concepción, propósito y estructura general, algunas de las tareas y contenidos de los ejes temáticos de sus distintas acciones, ya se han venido aplicando, lo que en alguna medida permite corroborar parcialmente su factibilidad en su aplicación, unido a una consulta a especialistas, principales actores y responsables, integran una evaluación favorable de la factibilidad práctica que tendrá esta propuesta en los próximos años.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Añorka, J; (1998). La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional humano. En Boletín Educación Avanzada. ISPEJV. La Habana.
2. Castro, F; (1975). Informe Central al Primer Congreso del PCC. Departamento de Orientación Revolucionaria del CCPCC. La Habana.
3. Castro, F; (1986). Una Revolución solo puede ser hija de la cultura y de las ideas. Editora Política. La Habana.
4. Castro, F; (2000). Discurso pronunciado con motivos a la conmemoración del 1ro de mayo. Periódico Granma 2 de mayo del 2000.
5. Castro, O; (1996). Un modelo para el sistema de superación del personal docente del MINED. Tesis de Maestría. La Habana.

6. Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno; (2005). Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. La Habana.
7. Columbié, M; (1999). Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la Revolución. Folletos gerenciales # 1. com/consultas.php. (Consulta 15/10/2008)
8. Consejo de Estado de la República de Cuba; (2007). Decreto Ley 196. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
9. Chacón, N;( 2006). Dimensión Ética de la Educación Cubana. Segunda edición. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
10. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas; (2005). Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.
11. Gerabel, A; Reflexiones pedagógicas en torno a una estrategia de preparación y superación para los directores de la Educación Técnica y Profesional, en sitio web <http://www.monografias.com/trabajos34/reflexionespedagogicas/reflexiones-pedagogicas.shtml>(Consulta 23/10/2008)
12. Martínez, C. y col (1997). Formación y desarrollo de profesores – entrenadores que capacitan dirigentes: experiencias y sugerencias para su perfeccionamiento. Temáticas Gerenciales Cubanas.
13. Ministerio de Educación Superior; (2008). Instrucción No. 3 /08. Sistema de superación de profesores de los Centros de Educación Superior adscritos al MES.
14. Ministro de Trabajo y Seguridad Social; (2006). Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Resolución. No. 29/06.
15. Pinto, M; (2000). Algunos apuntes sobre el surgimiento de la preparación y la superación de los cuadros y reservas en Cuba. Folletos Gerenciales No 12. ENPSES, La Habana.

16. Ramonet, I; (2006). Cien Horas con Fidel. Tercera Edición. Oficina de publicación del Consejo de Estado. La Habana.
17. Ramos, A; (2008). Procedimiento metodológico para la concepción e implementación de la preparación político-ideológica en la capacitación y superación económica de los cuadros y reservas en Las Tunas.
18. Rodríguez, F; y col; (1990) Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
19. Valdés, R; (2005). Hacia una mejor enseñanza de videntes de las conciencia. Revista Notas Pedagógicas No 1. Editorial, C. Habana.