

**INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO  
“JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO”  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS  
DEPARTAMENTO INDUSTRIAL**

**LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL  
TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA  
EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias  
Pedagógicas**

**Autor: Lic. JORGE LUIS TORRES DÍAZ, M. Sc.**

**Tutor: Prof. Tit. Lic. PEDRO VALIENTE SANDÓ, Dr. C.**

**Holguín  
2008**

**A mi madre, hermana, sobrino, esposa y suegra, educadores todos**

**A mi anciano padre**

**A mis hijos**

Les agradezco:

A mi madre y padre por darme la vida, guiarme y apoyarme espiritual y materialmente hasta hoy. Les agradezco por siempre.

A Lisandrita...

A Jorgito por su amor, creatividad y enseñarme que el mejor amigo puede ser un niño.

A Yurima Otero, gracias por existir, por hacer suya esta etapa de mi vida y la tesis.

A Pedro Valiente, por ser paradigma de tutor y profesional. Es suya la luz del camino andado.

A Graciela Góngora, por su ejemplo, apoyo y la cuota de sabiduría ofrecida.

A mi amigo Francisco Pérez, por su apoyo y seguridad en el éxito.

A César Torres por su amistad y ayuda.

A Ester, por su preocupación constante y por soportar tantas horas de intenso trabajo.

A Manuel Alejandro Cruz, Alexis Cáceres y otros familiares

A Joaquín Santiesteban y Gisela Gutiérrez, amigos incondicionales, ejemplos de profesionales, que han sabido curar mi cuerpo y darle tranquilidad a mi alma.

A Amaury Castañeda, amigo, compañero, Decano, ejemplo en la organización del trabajo, la formación y desarrollo, la evaluación y la atención y el reconocimiento en mi vida profesional.

A Alberto Medina, Miguel Ángel Tamayo, José Sánchez y Segifredo González, por su amistad y ayuda a tiempo.

A mis compañeros del Departamento Industrial: Mábel Espinosa, Antonio Aguilera, Arabel Moráguez, Oscar Aguilera, Rubén Dorta, Ezequiel Pino, Leandro Árias, Reinaldo Borrero, Francisco Rodríguez, Diego Rodríguez, Luis Aníbal Alonso, Miguel Hernández, Emilio Martínez, Oscar Martínez, Rafael Miranda, Arnaldo Aguilar, Eric Pérez, Eleonora Romanova y Mábel Cervantes.

A Eliberto Domínguez y Georgina Torres y a los otros amigos de la Facultad de Ciencias Técnicas.

A los amigos Ana Laura, Alexander, Carmen, Berta, Ramón, Betty, Diannne, Eloisa, Juan Guerra, Ana Portuondo, Elba Lazo, Yunier, Glenis, Romelio y...

A Arrigo Invernizzi y Maybel Soler, por su amistad y seguridad en el éxito.

A ellas y ellos, que son todas las personas que se desempeñan en el Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” por ofrecerme lo mejor de sí: su amistad.

A Yareyal por la suerte de ser mi lugar de ensueños, y a su gente...

Al Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, por darme la posibilidad de alcanzar esta gran aspiración.

## ÍNDICE

	Pág
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1 - 9</b>
<b>CAPÍTULO 01. REFERENTES HISTÓRICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA MODELACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL</b>	<b>10 - 45</b>
<b>1.1. Síntesis de la evolución de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba</b>	<b>10 - 17</b>
<b>1. 2. Fundamentos teóricos y metodológicos para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional</b>	<b>17- 43</b>
<b>1. 2.1. La tutoría como forma organizativa del proceso docente educativo</b>	<b>18 - 22</b>
<b>1.2.2. Las concepciones sobre el desempeño profesional</b>	<b>22 - 26</b>
<b>1.2.3. El mejoramiento del desempeño profesional y dirección</b>	<b>26 - 32</b>
<b>1.2.4. Las concepciones de la Educación Avanzada</b>	<b>32 - 35</b>
<b>1.2.5. El enfoque de Competencias Profesionales</b>	<b>36 - 38</b>

1.2.6. Las concepciones sobre la Gestión de Recursos Humanos	38 - 41
1.2.7. El Enfoque Sistémico como herramienta metodológica para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional	41 - 43
Conclusiones del capítulo 1	43 - 45
<b>CAPÍTULO 2. MODELACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL</b>	46 - 86
2.1. Resultados del diagnóstico sobre la situación que presenta la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional en la provincia de Holguín	46 - 51
2.2. Modelo teórico de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional. Estructura y relaciones	51 - 68
2.3. Metodología para la aplicación del Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional	68 - 86

Conclusiones del capítulo 2	86
<b>CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MODELO DE LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL Y LA FACTIBILIDAD DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA</b>	<b>87 - 117</b>
3.1. Pertinencia del modelo teórico propuesto	87 - 90
3.2 Resultados de la aplicación práctica de la metodología propuesta	90 - 116
Conclusiones del capítulo 3	117
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>118 -</b>
	<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

El Sistema Educativo Cubano, desde el triunfo de la Revolución, ha tenido como una de sus prioridades de trabajo el mejoramiento del desempeño profesional de los directivos y docentes que laboran en sus diferentes niveles, que tiene como finalidad lograr que los recursos humanos sean más competentes para enfrentar las crecientes demandas impuestas por la sociedad.

Las demandas sociales han traído como consecuencia transformaciones educacionales a gran escala en los subsistemas de educación, las que han condicionado un nuevo perfil de carreras pedagógicas y con ello, una concepción de la Educación Superior Pedagógica diferente. Según un Colectivo de Autores del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” (2003): “La nueva concepción de la educación superior pedagógica (...) privilegia el proceso de formación en las condiciones de la escuela, convertida en microuniversidad, bajo la guía de un tutor y el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en sedes municipales a través del empleo de nuevas formas organizativas”.<sup>(1)</sup>

La universalización de las carreras pedagógicas constituye un proceso complejo, en el que las escuelas, desde su condición de microuniversidades, asumen el importante papel de dirigir la formación inicial de los profesionales y, a su vez, la permanente de los tutores y de todo el personal docente que labora en ellas.

Lo anterior exige que se eleve, cada vez más, la calidad del proceso formativo y como parte de él, la preparación del tutor que, como figura esencial, asume una vital importancia, pues es el máximo responsable de dirigir la labor del profesional en formación desde la escuela y para ella. Esta dirección se refiere a la planificación, la organización, la regulación, el control y la evaluación del trabajo metodológico, científico e investigativo; sin obviar, la formación de modos de actuación pedagógicos de los docentes en formación; así como de valores y cualidades que garantizan su preparación general integral. Desde esta perspectiva se exige de tutores que alcancen un elevado nivel en su desempeño profesional. El mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación inicial de docentes se convierte, entonces, en una necesidad actual. Este es un proceso complejo,



multidimensional que requiere de una adecuada dirección, que le imprima coherencia e integralidad a sus acciones.

Como resultado de un estudio diagnóstico realizado en la provincia de Holguín en el curso 2004-2005, que tuvo como objetivo: determinar el estado de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, pudo constatarse que:

- Aunque se reconoce la importancia de una adecuada dirección de este proceso es insuficiente el nivel de conocimientos teóricos y metodológicos que poseen los directivos para llevarla a cabo.
- Las acciones de dirección para el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, la mayoría de las veces, no son sistemáticas.
- El contenido de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional se limita al proceso de formación y desarrollo, que es apreciado como las acciones de superación que se llevan a cabo en la microuniversidad, o por parte de la sede pedagógica y/o la Facultad de Ciencias Técnicas.
- La evaluación, como mecanismo para la mejora, limita su objeto al desempeño profesional de los tutores y no se concibe para la valoración del proceso de mejoramiento.
- No se reconoce la existencia de modelos ni orientaciones metodológicas que posibiliten la dirección de este proceso.
- Las estructuras superiores (Facultad de Ciencias Técnicas y Sede Pedagógica Municipal) no siempre asesoran a los directivos de las microuniversidades para que puedan dirigir el mejoramiento del desempeño profesional del tutor de manera adecuada.

La problemática del mejoramiento del desempeño profesional ha sido abordada por autores nacionales y extranjeros, entre ellos se encuentran: Imbernón (1994), González (1996), Añorga (1997), Addine (1999), Valcárcel (1999), Valdés y Pérez (1999), Argudín (2000), Cuesta (2000), Roca (2001), Valiente, (2001-2006), Torres, (2002), Martínez (2003), Moreno (2003), Castillejo (2004), Pichs y otros (2006), Pémberton y otros (2006).

De los aportes de estos autores ha podido inferirse que el mejoramiento del desempeño profesional constituye un objeto ampliamente tratado teóricamente, aunque:

- Existen limitaciones teóricas en relación con la definición del concepto Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional, lo que afecta el análisis de este proceso desde una perspectiva integral.
- Se carece de propuestas específicas para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de los docentes de la Educación Técnica y Profesional.
- Las propuestas se corresponden, generalmente, con estudios exploratorios y/o experiencias prácticas, que enfatizan en la formación y desarrollo, y no tienen en cuenta otros procesos que también son inherentes a la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.
- Generalmente, las propuestas estudiadas, no abordan el mejoramiento del desempeño profesional considerando el carácter multidimensional de este proceso.

Las insuficiencias presentes en la práctica y las limitaciones teóricas antes planteadas demuestran que resulta necesario, a la luz de las exigencias actuales, que el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional sea analizado desde una óptica más integradora, y a partir de su adecuado proceso de dirección. Ello permitió visualizar la presencia de la contradicción externa manifestada entre la necesidad de mejorar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de estos tutores y las insuficiencias teóricas y metodológicas que existen, actualmente, en la concepción de ese proceso.

Se determinó, entonces como **problema científico**: ¿Cómo dirigir el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín, desde una concepción integral, que considere el carácter multidimensional de ese proceso, en correspondencia con las exigencias actuales?

Constituye el **objeto de investigación**: el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín.

Para solucionar el problema científico se propone como **objetivo**: el diseño de un modelo teórico de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores

responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín, desde una concepción integral, que considere el carácter multidimensional de ese proceso y tenga su concreción práctica en una metodología.

Se identifica como **campo de acción**: la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín.

Para guiar el proceso investigativo fueron determinadas las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son las principales tendencias manifestadas en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba?
2. ¿Qué presupuestos teóricos y metodológicos pueden servir de sustento para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional?
3. ¿Cuál es el estado actual de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín?
4. ¿Qué estructura y funcionamiento ha de tener el modelo teórico de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional y de la metodología para su implementación práctica?
5. ¿Qué consideraciones permiten demostrar la pertinencia del modelo teórico y la factibilidad de la metodología propuesta?

Las **tareas de la investigación** desarrolladas para alcanzar el objetivo de la investigación fueron las siguientes:

1. Determinar las principales tendencias manifestadas en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba.

2. Determinar los presupuestos teóricos y metodológicos para la modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional.
3. Determinar el estado actual de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín.
4. Determinar la estructura y dinámica funcional del modelo teórico de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional de la provincia de Holguín y la metodología para su implementación práctica.
5. Valorar la pertinencia del modelo teórico propuesto.
6. Demostrar la factibilidad de la metodología para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

Los **métodos teóricos** empleados en la investigación fueron:

**El análisis síntesis y la inducción deducción.** Posibilitaron el estudio de la problemática que se aborda en la investigación y proponer su posible solución en el capítulo 2. Estos métodos hicieron posible la sistematización de los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la propuesta y junto con ello, la asunción de los criterios, y la elaboración de las definiciones que se aportan. También, facilitaron el procesamiento e interpretación de los resultados del diagnóstico realizado para constatar el estado actual del problema científico; así como los de la aplicación práctica de la metodología.

**Histórico-lógico.** Se empleó durante el estudio de las principales tendencias manifestadas en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba. Este método, además, permitió analizar los antecedentes y situación del problema científico y determinar el camino a seguir en la investigación.

**Hermenéutico.** Posibilitó la interpretación recurrente de las diversas fuentes que sirven de marco teórico referencial para la modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

**La modelación.** Permitió concebir la estructura y funcionamiento del modelo teórico; así como las etapas, fases y las acciones de la metodología. Igualmente, permitió la confección de los instrumentos del estudio diagnóstico realizado.

**Sistémico Estructural Funcional.** Se empleó como herramienta metodológica para la elaboración del Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional de la Provincia de Holguín.

**Los métodos, técnicas y procedimientos empíricos** utilizados fueron:

**Observación científica.** Se empleó en la obtención de información para corroborar la existencia del problema científico de la investigación y en la aplicación práctica de la metodología propuesta. Fue empleado, también, en la demostración de la factibilidad de la metodología.

**Encuesta.** Se empleó en la obtención de la información para determinar la situación del problema científico de la investigación. Asimismo, fue empleado para demostrar la factibilidad de la metodología propuesta.

**Entrevista.** Al igual que el método anterior, se empleó en la obtención de la información para determinar la situación del problema científico y durante la aplicación práctica de la metodología para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

**La triangulación.** Se utilizó en la contrastación de las concepciones teóricas que fueron sistematizadas en el primer capítulo. Fue empleada, además, en el procesamiento de los datos recogidos en el estudio diagnóstico para demostrar la existencia del problema científico; así como, los del diagnóstico del desempeño profesional de los tutores y sus factores asociados en la primera etapa de la aplicación de la metodología y los datos de la evaluación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional.

**Criterio de expertos.** Fue utilizado para valorar la pertinencia del modelo, expresada a partir del consenso de los expertos sobre: a) Las posibilidades que este brinda para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, b) La adecuación de su estructura, y c) La correspondencia entre las denominaciones dadas a los componentes y el contenido que ha sido expresado en cada uno de ellos.

**Análisis de documentos.** Se empleó en el estudio diagnóstico de la situación del

problema científico y durante las tres etapas de la aplicación práctica de la metodología propuesta.

**Experimentación sobre el terreno.** Posibilitó obtener criterios de la factibilidad de la metodología que permitió concretar, en la práctica, el Modelo Teórico de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes de la Educación Técnica y Profesional. Esto permitió determinar, con un carácter cíclico, las opiniones consensuadas de los portadores del problema y su nivel de solución.

Como **métodos de la estadística descriptiva** fueron empleadas tablas para determinar las frecuencias absolutas y relativas, como parte del criterio de expertos y durante la aplicación práctica de la metodología, en las etapas que conllevaron el procesamiento de datos para obtener información. También, se emplearon los gráficos para determinar los puntos de corte en el criterio de expertos; así como la media, como parte de las medidas de tendencia central y para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

La **novedad científica** de la investigación radica en la modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional desde una concepción integral, que se logra al considerar el contenido multidimensional de dicho mejoramiento y la integración sistémica de los múltiples procesos de gestión de recursos humanos que convergen en el mismo. Con ello, se supera la concepción parcializada de las propuestas antecedentes que hacen énfasis en la formación y desarrollo y/o la evaluación como procesos básicos para alcanzar dicho mejoramiento.

El **aporte teórico** de la investigación se expresa en el modelo propuesto, que considera la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional desde una concepción integral, cualidad que emerge de las relaciones dialécticas producidas entre el diseño de las competencias profesionales, el diagnóstico del desempeño profesional y sus factores asociados, el contenido del mejoramiento del desempeño profesional, los procesos de gestión que lo materializan y su evaluación.

Constituye **aporte práctico** la metodología que permite la aplicación práctica del modelo teórico propuesto.

La connotación social de estos aportes está dada en que con la aplicación en la práctica de la metodología, emanada del modelo, los tutores pueden mejorar su desempeño profesional. En la medida que esto ocurra, su actividad podrá repercutir positivamente en la formación inicial del docente de la Educación Técnica y Profesional, de modo que se pueda cumplir con el encargo social que se formula a las instituciones docentes que los forman.

El informe de tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y 21 anexos. En el **Capítulo 1** se exponen los principales fundamentos históricos, teóricos y metodológicos asumidos por el autor, que permitieron modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional. En el **Capítulo 2** se presentan los resultados del diagnóstico desarrollado en la provincia de Holguín con el objetivo de corroborar la existencia del problema científico de la investigación. Se expone, igualmente, el Modelo Teórico de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional; así como la metodología a seguir en su implementación práctica.

En el **Capítulo 3** se presentan los resultados de la aplicación del método de criterio de expertos, a través del que se buscó consenso sobre la pertinencia del modelo propuesto. Se expone, además, el proceso seguido para la puesta en práctica de la metodología que permite la concreción del modelo y los resultados alcanzados, que demostraron su factibilidad.

## **CAPÍTULO 1. REFERENTES HISTÓRICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA MODELACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL**

En este capítulo se exponen los principales antecedentes y los fundamentos teóricos y metodológicos asumidos por el autor, que permitieron establecer los presupuestos para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional.

## **1. 1. Síntesis de la evolución de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba**

En este subepígrafe se presenta una periodización que sintetiza la evolución de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba. Para establecer sus etapas se tuvieron en cuenta estudios realizados por: Alonso (1978), Chávez (1978), Fernández (1986), Rodríguez (1990), Gómez (1990- 2007), Villa (1997), Abreu (1999), Castro (2001), Valiente (2001), Colectivo de Autores del Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero" (2003), Colectivo de Autores Cubanos del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2004), Horruitiner (2006), Gómez y Alonso (2007) y Otero (2007).

Aunque estos estudiosos no periodizan, específicamente, la evolución de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba, han estudiado el fenómeno educativo cubano, de manera global, o de determinados objetos de él. Estas propuestas constituyeron una guía para el estudio que se presenta. Para la determinación de las etapas, también fue de gran valor, la información obtenida a través de entrevistas realizadas a docentes y directivos, que se han desempeñado en diferentes momentos del desarrollo de la Educación Superior Pedagógica.

Entre los antecedentes del surgimiento de los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba se reconoce a las Facultades de Pedagogía de las universidades existentes antes del triunfo de la Revolución en las que se estudiaba la carrera de Pedagogía, que otorgaba a los egresados el título de Doctor. En los inicios de los años 60 se crearon los Institutos Pedagógicos de La Habana, Las Villas, y Santiago de Cuba, adscritos a las tres universidades existentes entonces en el país. En estos centros se desarrollaba la formación de docentes en dos niveles: 1) Profesorado Básico (ingreso con noveno grado), y 2) Profesorado Superior (ingreso con el bachillerato concluido).

En 1972 se conformó el Destacamento Pedagógico Universitario "Manuel Ascunce Domenech", cuyos integrantes, a la vez que recibían la preparación pedagógica, realizaban su práctica docente desde primer año en la Escuela Secundaria Básica.



La creación del Instituto Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional, mediante la Resolución Ministerial No. 210 de 1973 asumió la tarea de la formación y superación profesional pedagógica de los profesores y directivos de esta Educación. En 1976 surgieron los Institutos Superiores Pedagógicos, como parte del proceso de constitución de la red de centros de la Educación Superior, iniciado con la creación de Ministerio de la Educación Superior, ese propio año.

En esta periodización se asumieron los tres períodos propuestos por un Colectivo de Autores (2003) para explicar la evolución histórica del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Se tomaron dichos períodos teniendo en cuenta su contextualización al objeto que se periodiza: *la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos*. Las etapas son las siguientes: primera: (1976 – 1993), segunda: (1994 – 2002) y tercera: (2003-actualidad).

Estas etapas se caracterizaron considerando cuatro indicadores: a) El contexto socioeconómico y político (se incluyó a partir de considerar la importancia decisiva que tiene en la definición de la política educacional y en especial la formación del personal docente), b) La concepción curricular de las carreras pedagógicas (en tanto la concepción de la tutoría depende de la misma) c) La concepción de la tutoría y d) El mejoramiento del desempeño del tutor y su dirección.

#### **Primera etapa: (1976 – 1993)**

**El contexto socioeconómico y político.** El país consolidaba los cambios sociales y económicos que se implementaban a partir de 1959. Entre los acontecimientos más importantes se encuentran: la proclamación de la Constitución Socialista (1976), el establecimiento de una nueva División Político – Administrativa (1976), la instauración de los órganos del Poder Popular (1976), la creación del Ministerio de Educación Superior y la red de Centros de Educación Superior.

Se desarrollaron, además, el Segundo y Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba (1980 y 1986) de los que emanaron las directrices de la política educacional del país, que plantearon la necesidad de conjugar los niveles de masividad alcanzados en los años

anteriores, con la necesidad de formar los recursos humanos necesarios para desempeñarse con calidad. Se llevaron a cabo las acciones del plan de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, iniciado en 1975.

En las décadas del 70 y el 80 aumentó la colaboración con el campo socialista, lo que condujo a la habilitación de talleres, laboratorios, se introdujo una nueva estructura de especialidades y fueron elaborados nuevos planes y programas de estudio. A principios de los 90, con la caída del campo socialista y el comienzo del Período Especial, el país comenzó a atravesar una crisis económica, que condujo a transformaciones en el sistema educativo.

**La concepción curricular de las carreras pedagógicas.** Se sucedieron tres modelos curriculares de formación del personal docente en los Institutos Superiores Pedagógicos, los llamados planes “A”, “B” y “C”. El plan de estudio “A” que garantizó, inicialmente, la formación de los docentes, a partir del surgimiento de los Institutos Superiores Pedagógicos se caracterizó por priorizar el componente académico, e incluyó una elevada carga de contenidos en el diseño de las especialidades. El plan de estudio “B” concibió la graduación en cinco años para los cursos regulares diurnos y seis para el de trabajadores, enfatizando en la formación pedagógica. El plan de estudio “C” concibió la formación del profesional, enfatizando en el conocimiento de los niveles de enseñanza para los que se formaban, a través de su vinculación con la escuela (práctica laboral), la actividad agrícola y militar. Fue este plan el que planteó como forma de culminación de estudios masiva el Trabajo de Diploma.

**Concepción de la tutoría.** En la concepción curricular de los planes de estudio “A y B” se plantea la tutoría asociada al asesoramiento de los estudiantes durante la realización de sus períodos de práctica docente en las escuelas, y esta era llevada a cabo por el “profesor asesor”. El plan de estudio “C” trajo consigo que surgiera el tutor para atender el componente investigativo, responsabilidad asumida por los docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos. La atención tutorial a los estudiantes durante la práctica docente fue desarrollada por los docentes de las escuelas.

**El mejoramiento del desempeño del tutor y su dirección.** El proceso de mejoramiento se concretó, fundamentalmente, en acciones de capacitación que llevaban a cabo los

profesores de los Institutos Superiores Pedagógicos encargados de la atención a los estudiantes durante su participación en las prácticas de familiarización, las especializadas y la docente con los tutores (profesores-asesores) encargados de su atención y asesoramiento en las escuelas. Las actividades de capacitación más usuales eran los seminarios y la asesoría en el puesto de trabajo, dirigidas por las entonces existentes Vicerrectorías de Práctica Docente. No se aprecia el desarrollo de acciones para atender la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores con un contenido multidimensional, a partir del carácter multifactorial del desempeño de estos.

Las tendencias en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba, en esta etapa, son: a) La tutoría centrada en la atención al estudiante en las actividades del componente laboral e investigativo de su formación profesional, b) El mejoramiento del desempeño profesional del tutor, centrado en acciones de capacitación y c) La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, desde la perspectiva de la formación y como proceso centralizado desde los Institutos Superiores Pedagógicos, sin una concepción sistémica.

### **Segunda etapa: (1994 – 2002)**

**El contexto socioeconómico y político.** Continuaron las condiciones del Período Especial iniciado a principios de la década de los años 90 y se recrudece el bloqueo de los Estados Unidos. La educación cubana se planteó como objetivo: mantener la masividad y conciliarla con la calidad. Surge la Batalla de Ideas, que favoreció la creación de un conjunto de programas para beneficiar a toda la población. En esta etapa se produce un incremento de la responsabilidad de los Institutos Superiores Pedagógicos en la materialización de la integración con las estructuras de dirección educacionales para el desarrollo del trabajo metodológico, la investigación y la superación.

**La concepción curricular de las carreras pedagógicas.** El plan de estudio “C” fue modificado con el objetivo de fortalecer la formación pedagógica, patriótica, militar, político – ideológica, valoral, vocacional y cultural general de los estudiantes, y aumentar el tiempo dedicado a la práctica laboral en la escuela. Este plan de estudio modificado otorgó una

mayor prioridad a la vinculación de los estudiantes en las escuelas, alargándose el período de práctica laboral.

**Concepción de la tutoría.** Al igual que en la etapa anterior se apreciaron dos variantes de tutoría: la que se desarrolló en la escuela, que es donde el estudiante realizaba la práctica y la que se encaminó, desde los Institutos Superiores Pedagógicos, a asesorar y guiar el trabajo investigativo.

**El mejoramiento del desempeño del tutor y su dirección.** En los primeros años de esta etapa se concretó este proceso en las acciones de capacitación que llevaban a cabo los profesores de los Institutos Superiores Pedagógicos, a los tutores (profesores-asesores) encargados de su atención y asesoramiento en las escuelas. Se concede importancia al desarrollo de acciones colectivas de superación, a través de los cursos de postgrados y diplomados, fundamentalmente. No se aprecia el desarrollo de acciones sistemáticas para atender el mejoramiento del desempeño profesional en sus dos variantes (profesores asesores y para el trabajo científico estudiantil) y de los diversos factores que le son asociados.

Las tendencias en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba, en esta etapa, son: a) La tutoría no se concibió, articuladamente, para la actividad laboral y la investigación, b) El mejoramiento del desempeño profesional del tutor siguió centrada en acciones de capacitación y superación, sin tener en cuenta el contenido multidimensional del mismo, y c) La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, como proceso, sigue privilegiando la perspectiva de la formación y comienza a realizarse a partir de acciones integradas entre los Institutos Superiores Pedagógicos y las direcciones educacionales.

### **Tercera etapa: (2003-actualidad)**

**El contexto socioeconómico y político.** En el contexto de la Batalla de Ideas iniciada a fines de 1996 y la puesta en práctica de diversos programas sociales que la concretan, encaminados al logro de una cultura general integral de toda la población, le son impuestos nuevos retos a la educación en todos sus niveles. Surge la universalización de

la Educación Superior, como directriz principal de cambio educativo en este nivel educacional, en el contexto de la Tercera Revolución Educativa, que concreta los propósitos de la Batalla de Ideas.

A los Institutos Superiores Pedagógicos se les ha planteado la necesidad de una transformación radical en sus concepciones para la formación de los estudiantes, que se forman desde la escuela y para ella, convirtiéndose así, las escuelas politécnicas, en microuniversidades.

**La concepción curricular de las carreras pedagógicas.** Los planes de estudio se conforman por disciplinas comunes a todas las carreras y se agrupan en cuatro áreas de formación: pedagógica general, ideopolítica, general, y la cuarta, por disciplinas específicas. La nueva concepción curricular se diferencia de las anteriores en "(...) la formación profesional que está sustentada, más que en el desarrollo de este conjunto de disciplinas y asignaturas con carácter académico, en su integración sistemática y permanente con la labor docente-investigativa que todos los estudiantes desarrollan (...) en centros escolares del nivel para el cual se forman como docentes".<sup>(2)</sup>

**Concepción de la tutoría.** Se reconceptualiza la tutoría, al concebirse al tutor como el que, de manera integral, debe formar al docente para lograr su independencia. La tutoría se concibe a través de la atención sistemática a lo largo de toda la carrera. Se realiza en el propio ámbito de la escuela, vinculada directamente a la actividad profesional (laboral-investigativa) y alcanza un gran valor en el orden educativo y formativo de los futuros profesionales de la educación.

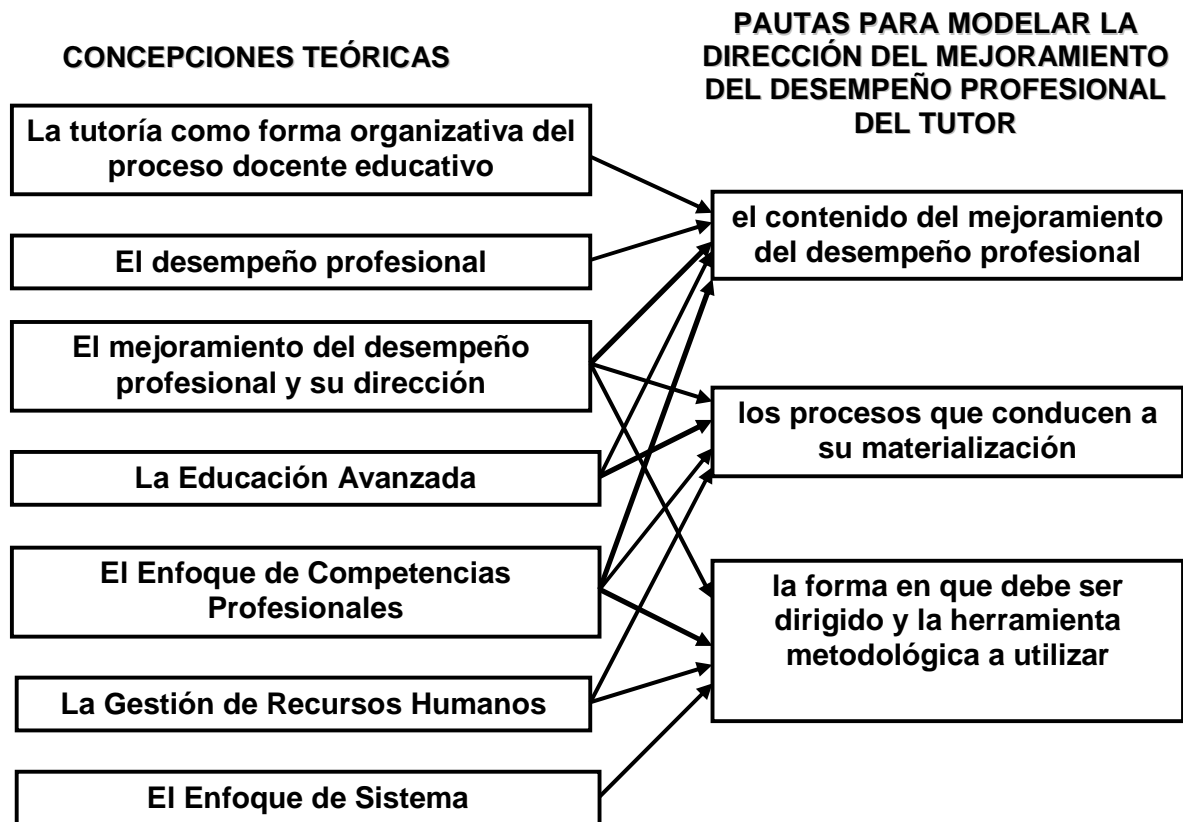
**El mejoramiento del desempeño del tutor y su dirección.** Se persigue perfeccionar la preparación y superación de los tutores, llevándose a cabo el proceso de "categorización". La superación es desarrollada por las facultades, las sedes pedagógicas y las microuniversidades, aunque es limitada la articulación de las acciones que desarrollan estas instancias en tal sentido. La preparación del tutor para dirigir el trabajo investigativo constituye una de las aristas más abordadas, como parte de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional. Este último proceso se ha limitado, fundamentalmente, a la formación y desarrollo, y/o evaluación de los tutores.

Las tendencias en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba, en esta etapa, son las siguientes: a) La tutoría está concebida para la orientación, asesoría, guía, y la supervisión de la actividad académica, laboral e investigativa para la formación inicial integral de los docentes, b) El mejoramiento del desempeño profesional del tutor, ha estado centrado en el proceso de formación y desarrollo, para el cumplimiento de sus funciones, sin tener en cuenta el contenido multidimensional del mismo, y c) La dirección del mejoramiento de dicho desempeño es concebida desde el Instituto Superior Pedagógico y la sede pedagógica, fundamentalmente, a través de acciones aisladas y asistemáticas.

## **1. 2. Fundamentos teóricos y metodológicos para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional**

En este epígrafe se presentan los fundamentos teóricos y metodológicos asumidos para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional.

**Los estudios realizados permiten afirmar que, estos fundamentos teóricos y metodológicos pueden ser encontrados en las concepciones sobre: a) la tutoría como forma organizativa del proceso docente educativo, b) el desempeño profesional, c) el mejoramiento del desempeño profesional y su dirección, d) la Educación Avanzada, e) el enfoque de Competencias Profesionales, f) la Gestión de Recursos Humanos, y g) el Enfoque de Sistema. Las concepciones asumidas sobre estas teorías permitieron encontrar pautas para la modelación del objeto de la investigación, en lo concerniente a: a) su contenido, b) los procesos que conducen a su materialización, c) la forma en que debe ser modelado y la herramienta metodológica a utilizar para ello, entre otras. Lo anterior se expone en el esquema siguiente:**



**Figura 1. Esquema que muestra el aporte de las concepciones teóricas que fueron asumidas para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor**

### **1.2.1. La tutoría como forma organizativa del proceso docente educativo**

En el devenir histórico de la humanidad se ha definido la tutoría como una importante actividad pedagógica. Dicha actividad, y con ella, la presencia del tutor se ha hecho notable en las universidades desde su surgimiento, donde predominaba su accionar en la formación de los discípulos, con una marcada supremacía de la práctica sobre la teoría. Son diversas las concepciones tratadas en la bibliografía nacional y extranjera sobre la tutoría. El estudio de las mismas ha permitido analizar este concepto a partir de considerar ¿cómo esta se concibe? ¿qué características distingue esta actividad? y ¿cuáles son sus objetivos?.

**En América del Norte la tutoría se concibe, generalmente, desde los “Centros de Orientación”, donde se otorga gran relevancia a la formación académica; aunque también, se ofrece atención a determinadas necesidades personales y sociales. En América Latina algunos autores la asumen como “una modalidad de instrucción en la que, el tutor, proporciona una educación personalizada a un alumno o un grupo reducido de estos”.<sup>(3)</sup>**

**En el documento denominado: Marco Sobre la Tutoría en la Universidad de Barcelona (2004) la tutoría es considerada, “como una actividad de carácter formativo, encaminada al desarrollo académico de los estudiantes y de su orientación profesional”<sup>(4)</sup>. Esta se reconoce, además, como “un elemento dinamizador que propicia al estudiante ser un agente activo de su aprendizaje”.<sup>(5)</sup>**

**En el documento que constituye el marco legal sobre la acción tutorial de la Universidad de Cataluña (2006) esta se reconoce como “el conjunto de acciones educativas, que contribuyen a desarrollar y potenciar las capacidades básicas de los alumnos, orientándolos para conseguir su maduración, autonomía y ayudarlos a tomar decisiones”<sup>(6)</sup>. En el Reino Unido, la tutoría “tiene un carácter académico, y se basa en el trabajo escrito, que el tutor propone al estudiante”<sup>(6)</sup>. Esta concepción persigue el desarrollo de la capacidad crítica de los alumnos, con énfasis en lo académico.**

En Cuba González y otros (2007) la definen como “la actividad que realizan determinados profesores fuera del contexto de la clase”<sup>(7)</sup>. Forneiro y otros (2007) en el modelo pedagógico de formación docente de la universalización de la educación superior pedagógica consideran que: “(...) el plan de estudios se estructura mediante la combinación de distintas formas organizativas del proceso docente educativo; los encuentros presenciales en las sedes, la tutoría en las escuelas o microuniversidades, la consulta (individual o colectiva, dirigida u opcional), y el trabajo independiente que realizan los estudiantes”.<sup>(8)</sup>

A los efectos de esta investigación el autor asume lo planteado en el Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior (2007) que plantea que: “La



tutoría es la forma organizativa que tiene como objetivo específico asesorar y guiar al estudiante durante sus estudios, para contribuir a su formación integral, realizando sistemáticamente acciones educativas personalizadas (...).<sup>(9)</sup>

Entre las características que distinguen a la tutoría se encuentran el carácter formativo y su contribución a la educación personalizada de los estudiantes. Sus objetivos se relacionan con: el desarrollo académico, la orientación profesional, la potenciación de las capacidades de los alumnos; así como, la orientación para conseguir su maduración, autonomía y ayudarlos a tomar decisiones. En el contexto de la universalización de las carreras pedagógicas en Cuba, esta forma organizativa, implica el acompañamiento al docente en el proceso de su formación, de acuerdo con sus necesidades.

Al tutor corresponde el papel dirigente en la labor de tutoría. Las exigencias, los métodos y el contenido de su labor están determinados por la concepción que se tenga sobre dicha actividad, en dependencia del contexto donde se desarrolla. En la literatura se encontraron diferentes definiciones de tutor, tres de ellas se exponen a continuación:

**“Es el profesional que se ajusta a los requerimientos exigidos por el régimen tutorial y que ha recibido un entrenamiento para realizar con propiedad su rol”.**  
(10)

**“Es el profesional con el cual se negocia la formación y el mejoramiento profesional y humano de los individuos, de acuerdo con los intereses sociales e individuales”.**<sup>(11)</sup>

**“(...) un educador responsable de integrar el sistema de influencias educativas, cuyos modos de actuación se identifican con orientar en los distintos ámbitos de la formación del estudiante, promoviendo el crecimiento personal y el desarrollo de la autodeterminación; es quien acompaña a este estudiante durante toda la carrera brindándole el apoyo necesario para la toma de decisiones ante los problemas, desde una concepción personalizada”.**<sup>(12)</sup>

De estas definiciones se infieren los rasgos de este concepto, a través de los cuales puede ser respondida la interrogante: ¿qué es un tutor? En dichas definiciones se aprecia, de alguna manera, la coincidencia de los autores al plantear que el tutor es un profesional

que tiene la responsabilidad de dirigir la formación de otros individuos, desde lo personal, social y profesional. Este necesita de una preparación continua para la asunción de roles específicos.

Sobre los roles del tutor Martínez (2005) plantea que este debe convertirse “en un asesor, un mentor, un guía, y a la vez, en un supervisor, ya que debe saber qué y cómo orientar a sus alumnos, sin suplantar su gestión en el logro de la independencia. (...) tiene la responsabilidad de integrar las influencias (...) y promover con ello, su desarrollo personal y profesional (...) para favorecer con ello, la motivación de sus alumnos hacia la carrera y la calidad de su desempeño”.<sup>(13)</sup>

Las actuales exigencias a la actividad pedagógica profesional de tutoría demandan un cambio en el rol tradicional del tutor, pues este debe convertirse en un profesional que implique a sus alumnos en la búsqueda del conocimiento y que integre las influencias educativas; no solo en lo concerniente a la relación tutor – tutelado, sino también lo que tiene que ver con “el sistema de relaciones esenciales que se establecen a partir de la asesoría académica e investigativa por parte del profesor (...), el proceso de extensión universitaria, el vínculo con el entorno sociofamiliar (...)”.<sup>(14)</sup>

Para lograr esta aspiración en el documento: La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas (MINED, 2003) se plantean las funciones atribuidas al tutor que, también, son válidas para los que están responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional. Las funciones del tutor se relacionan con: a) La orientación y control a la realización de las actividades de los docentes en formación para la actualización e integración de conocimientos y habilidades en la escuela, con la familia, la comunidad y las organizaciones estudiantiles, b) La ayuda encaminada a la determinación de problemas profesionales y su solución por la vía de la investigación, c) La asesoría a la actividad científico estudiantil, d) El control y evaluación a las actividades del estudiante de acuerdo con su plan individual, e) La participación en la caracterización y evaluación integral del estudiante, f) El apoyo a los estudiantes en la realización de su trabajo independiente y de las actividades interencuentro, g) La participación en las actividades que se programen para su preparación y superación, y h) El trabajo con los profesores de la sede y el colectivo de año al que pertenecen sus estudiantes.

El cambio educativo que se lleva a cabo, actualmente, en la Educación Cubana conduce a replantear, entonces, la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, en función de desarrollar y consolidar sus competencias y elevar la atención integral de los docentes en formación.

### **1.2.2. Las concepciones sobre el desempeño profesional**

En la bibliografía fueron encontradas disímiles definiciones de desempeño profesional. Se consultaron numerosos estudiosos de este objeto, entre los que se destacan: Chiavenato (1990), Añorga y otros (1995-998, 2006), Roca (1997-2002), Guzmán (1997), Peña (2002), Valiente (2002), Otero (2003), Santiesteban (2003), Moreno (2003), Chacón (2005), Ponce (2005), Remedios (2005), Colectivo de Autores Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2005-2007) y Ledo (2007).

Para referirse al concepto desempeño profesional, algunos autores usan el término desempeño docente. Otros plantean: desempeño profesional pedagógico y desempeño profesional del docente. Se pudo constatar que, muchas veces, se procede a la operacionalización de dicho concepto, sin que se ofrezca una definición teórica. El autor de esta investigación considera oportuno, entonces, hacer el análisis de algunas definiciones para esclarecer sus regularidades y con ello, ofrecer una que conceptualice el desempeño profesional del tutor de la Educación Técnica y Profesional. El desempeño profesional es definido como:

- “Toda acción realizada o ejecutada por un individuo en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución”.<sup>(15)</sup>
- “Es la forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea. En la práctica de la evaluación del educador se reconoce que, la acción educativa, corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del educador en la cotidianidad del contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa.”.<sup>(16)</sup>
- “La capacidad para desarrollar competentemente las funciones inherentes al cargo laboral y la conducta mantenida por el trabajador en el desarrollo de una tarea o actividad durante el ejercicio de la profesión”.<sup>(17)</sup>

- “Es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador”.<sup>(18)</sup>
- “El desempeño profesional pedagógico del tutor es la actuación real del docente, que expresa la interrelación dialéctica de las competencias profesionales pedagógicas para orientar, guiar, controlar y evaluar el proceso docente educativo y la producción intelectual del docente en formación, en la que demuestra el dominio de las tareas y funciones diseñadas para ese rol, en los diferentes contextos de actuación.”.<sup>(19)</sup>

El análisis de estas definiciones permitió ofrecer respuestas a tres interrogantes: ¿Qué es el desempeño profesional?, ¿Cuáles son los factores que lo condicionan y por tanto, están asociados a él? y ¿Cuáles son sus características esenciales?

En relación con la pregunta referida a qué es el desempeño profesional, los autores señalan que son: “acciones realizadas o ejecutadas”, “forma en que es realizado el trabajo”, “capacidad”, “conjunto de acciones” y “actuación real”. Aunque no existe consenso al definirse qué es dicho desempeño se deduce que este se asocia con la actividad profesional llevada a cabo por las personas, en la que tienen que demostrar el nivel de desarrollo de sus competencias profesionales. El desempeño se revela en la manera en que estas hacen lo que tienen que hacer en el cumplimiento de sus funciones, roles y tareas.

El análisis anterior permitió responder, también, la interrogante relacionada con los factores que condicionan el desempeño profesional. Algunos autores reconocen que este es determinado por los conocimientos, las habilidades, las capacidades, las actitudes; todo ello, relacionado con las características de la personalidad. Aunque es apreciado que este concepto está determinado por dichos elementos, no es reconocido su carácter multifactorial.

El desempeño profesional de los tutores está marcado por matices propios de su personalidad y de las situaciones, contextos y condiciones en que estos desarrollan la actividad de tutoría. Este tiene un carácter individual, de ahí que entre los factores que,

ajuicio de este autor, influyen decisivamente en el mismo están los relacionados con las características que distinguen la personalidad. Es por ello, que su abordaje teórico exige el estudio de las características de la personalidad analizadas por González y otros (1995); así como Castellanos y otros (2000). Estos autores plantean que dichas características son: la individualidad (el carácter individual), la integridad, la estabilidad, así como la función reguladora, las que se manifiestan como un todo íntegro.

La individualidad se expresa en las particularidades de la personalidad que la hacen diferente de las demás, lo que indica que cada individuo sea único, y por tanto, no existen dos personalidades idénticas. La integridad se manifiesta cuando el tutor regula la actividad que realiza en las diversas situaciones del contexto en el que se desempeña, bajo la influencia de las cualidades de su personalidad que lo hace pensar y actuar de manera armónica y consecuente.

La estabilidad se refiere a la tendencia de que el tutor sea invariable con su personalidad, a pesar de las diversas situaciones que se le presenten en su contexto laboral, familiar y social. Ello trae como consecuencia la permanencia y no variación de los rasgos positivos de su individualidad. En el caso contrario, el tutor puede ser reeducado con la eliminación o transformación de cualidades negativas.

Determinan la manifestación de la función reguladora: las cualidades, las actitudes, las convicciones, las motivaciones, los conocimientos, los hábitos, las habilidades, las capacidades, las vivencias, las necesidades, los sentimientos que se manifiestan en el desempeño profesional de los tutores. Las dos esferas de la función reguladora de la personalidad son: la inductora y la ejecutora, en tanto ambas influyen, de manera positiva o negativa en dicho desempeño profesional. A la regulación inductora corresponden las necesidades, los motivos, las emociones y los sentimientos que conforman la esfera afectiva de la personalidad del tutor.

Se considera, entonces, que constituyen factores personales asociados al desempeño profesional del tutor: a) Lo cognoscitivo, expresado en los conocimientos, el desarrollo de habilidades, hábitos y capacidades, que influyen en su preparación para cumplir con las funciones asignadas (transcurre de acuerdo con los objetivos, las leyes, las condiciones y las formas de la actividad específica que realiza el tutor), b) Lo afectivo, expresado en las motivaciones (las necesidades y los motivos). Ambos le imprimen la energía e intensidad

a la actividad que realiza el tutor e impulsa a llevar a cabo sus responsabilidades, y c) El estado de salud que abarca el bienestar físico, mental y social.

Además de las características personales de los tutores, se debe tener en cuenta el contexto físico donde estos se desenvuelven, las características de las relaciones con los otros sujetos que intervienen en su actividad tutorial. Por ello, otro factor asociado al desempeño profesional del tutor, a juicio de este autor, es el organizacional – ambiental, referido al contexto físico y las condiciones higiénicas de la microuniversidad, el estado de los equipos, de los medios técnicos y de la tecnología educativa. También, el clima sociopsicológico, las relaciones con la comunidad, la familia y las empresas.

Son diversas las características atribuidas al desempeño profesional. Del análisis anterior se derivan: a) tiene una naturaleza consciente, b) se revela a través del cumplimiento de determinadas funciones, tareas y roles que son inherentes al cargo, c) se expresa a través de una determinada calidad, y d) le son asociados disímiles factores que deben ser atendidos para propiciar su mejoramiento.

Este autor considera ***que el desempeño profesional del tutor es la forma en que este cumple con las funciones, tareas y roles que son inherentes a su responsabilidad de asesorar y guiar integralmente a los futuros educadores, en la que se revela el desarrollo de sus competencias profesionales. El desempeño está influido por factores personales y organizacional-ambientales y debe promover la adquisición de los modos de actuación deseables en los docentes en formación, relacionados con la solución de los problemas que conciernen a la profesión pedagógica.***

### **1.2.3. El mejoramiento del desempeño profesional y su dirección**

El reconocimiento del mejoramiento del desempeño profesional, como una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación, ha sido planteado por una diversidad de autores. El término mejoramiento ha sido utilizado en asociación con algunos procesos educacionales tales como: mejoramiento de la calidad educacional, mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, mejoramiento de la dirección educacional, mejoramiento humano, entre otros. El mejoramiento del desempeño profesional, en el ámbito educacional, fue analizado considerando autores como: Añorga y

otros (1995- 2006), Roca (2002), Santos (2005), Pémberton y otros (2006), Colectivo de autores del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2007) y Ponce (2007).

En el diccionario de la Enciclopedia Encarta (2008) se expresa que el mejoramiento es la acción de mejorar, que significa: “(...) adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor (...) ponerse en lugar o grado ventajoso respecto del que antes se tenía” <sup>(20)</sup>. Vinculado al concepto mejoramiento del desempeño profesional, Añorga (2006) trata el de mejoramiento humano, como: “El aumento cuantitativo y cualitativo de las capacidades intelectuales, productivas, científico-técnicas y espirituales del hombre (...) que contribuye a la satisfacción en todos los órdenes de la vida espiritual, personal, profesional, ecológica y social”. <sup>(21)</sup>

La referida autora, también, hace alusión al mejoramiento laboral como “la expresión resultante de la interrelación que se establece entre el sujeto y el medio laboral, bajo la influencia de la preparación-calificación recibida y que se pone de manifiesto en su desempeño profesional, al demostrar (...) su trascendencia social, al aportar al colectivo laboral, familiar y a la comunidad los conocimientos, las capacidades y las habilidades adquiridas” <sup>(22)</sup>. El mejoramiento profesional lo define como “las manifestaciones de la profesionalidad, racionalidad y creatividad creciente a partir de una marcada motivación profesional, que le hace dedicarse a su oficio o profesión, con un espíritu colectivo y de ayuda a los demás, pero con intención de demostrar competitividad. <sup>(23)</sup>

Otro autor que ha tratado la temática del mejoramiento del desempeño, desde lo pedagógico- profesional, relacionado con los docentes que laboran en la Educación Técnica y Profesional es Roca (2002), quien plantea que: “El mejoramiento del desempeño pedagógico profesional es el proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo. Debe estar orientado a promover un aprendizaje diferenciado, continuo y comprometido, que atienda la educación de sus competencias laborales, para lograr, en su desempeño, un resultado superior (...)”. <sup>(24)</sup>

Estas definiciones conllevaron a responder las siguientes interrogantes: ¿qué es el mejoramiento del desempeño profesional?, ¿qué contenido se le atribuye? y ¿qué debe ser logrado a través de él? Sobre qué es este concepto, Roca (2002) señala que es un

proceso y Añorga (2006) lo concibe como resultado. Se considera que el mejoramiento es un proceso para transformar, de manera progresiva, el desempeño profesional, que se concreta en un resultado expresado en la calidad del mismo.

En relación con la interrogante referida al contenido del mejoramiento, las definiciones aluden al proceso de formación y desarrollo aún cuando se reconoce su carácter multifactorial, que exige la adopción de acciones de otra naturaleza.

Sobre qué debe ser logrado a través del mejoramiento del desempeño los autores señalan: las capacidades intelectuales, productivas, científico técnicas, espirituales. Son reconocidos, además, los conocimientos, las capacidades y habilidades. Roca (2002) plantea que lo que debe lograrse es la educación de las competencias laborales. El autor de esta investigación considera que lo que debe ser logrado es el desarrollo y la consolidación de las competencias profesionales requeridas en la profesión.

Se considera que ***el mejoramiento del desempeño profesional del tutor es un proceso sistemático de contenido multidimensional, que tiene como objetivo la transformación progresiva del desempeño de este profesional, a través del desarrollo y consolidación de las competencias profesionales requeridas para la ejecución de las funciones, tareas y roles inherentes a su responsabilidad de asesorar y guiar, integralmente, la formación inicial del docente.***

El carácter sistémico y consciente del proceso de mejoramiento del desempeño, el contenido multidimensional de las acciones en que se concreta; así como el imperativo de valorar su desarrollo y su repercusión en el cumplimiento de las funciones, tareas y roles que corresponden al tutor fundamentan la necesidad de su adecuada dirección.

Se ha demostrado que la dirección como práctica resulta inherente a toda actividad social, responde a la necesidad del trabajo y se produce en las relaciones entre las personas. Por ello, como proceso, se encamina a la conducción de esfuerzos hacia el logro de determinados objetivos; así como, presupone la presencia de relaciones de subordinación y coordinación entre los dirigentes y los dirigidos. La dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, como proceso consciente, requiere, entonces, de una dirección que precise con claridad, los objetivos de dicho mejoramiento y las



acciones conducentes a su avance.

Las propuestas relacionadas con la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en las condiciones de la universalización de la Educación Superior son aún escasas, lo que se relaciona con la juventud del objeto de estudio. En la mayor parte de los casos se trata de propuestas que modelan con diferentes propósitos y alcances la formación y desarrollo. Fueron estudiadas las de Ponce (2005) y Pémberton y otros (2006).

Ponce (2005), propone una estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico del tutor en la escuela primaria como microuniversidad, en la que analiza la unidad y la diversidad en la labor de tutoría, las cartas de Martí a María Mantilla como referente educativo para el trabajo del tutor a través de acciones de capacitación grupal, de preparación para el cambio educativo y la redimensión del sistema de información y de la tecnología en la biblioteca para la escuela como microuniversidad. Su propuesta circunscribe el mejoramiento al proceso de formación y desarrollo.

Pémberton y otros (2006) plantean un modelo para el perfeccionamiento del desempeño profesional del tutor, a partir de la formación de competencias. Estos autores, al igual que los anteriormente abordados, limitan el mejoramiento del desempeño al proceso de formación y desarrollo, y como parte de él, a la superación.

La formación y desarrollo de los recursos humanos, identificado en las propuestas estudiadas como contenido principal para el mejoramiento del desempeño no garantiza, por sí solo, su alcance exitoso. Se debe considerar que en el mismo influyen diversos factores (abordados en el epígrafe anterior), y por consiguiente, el mejoramiento debe ser concebido desde una perspectiva multidimensional, que implica concebir su dirección considerando esa diversidad de factores.

La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor puede ser modelada a partir del llamado “enfoque funcional” de la dirección, planteado por Fayol (1916), que explica el proceso directivo “como una serie de actividades o funciones (...)”. Estas funciones están relacionadas con lo que deben hacer los directivos como planificadores, organizadores, coordinadores y controladores. Fayol expresó: “dirigir es prever, (...) es organizar, ordenar, coordinar y controlar (...)”.<sup>(25)</sup>

Para la modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor

resultan importantes las acciones generales que forman parte de las funciones básicas de la dirección (planificación, organización, regulación o mando y control), cuya aplicación es imprescindible para concretar dicho proceso.

Según Pino (1997), la planificación “comprende la definición previa de los propósitos (misión), de los objetivos a lograr (metas), la selección de las estrategias (imagen de lo que se desea sea la organización, a través de un sistema de objetivos y políticas), de procedimientos (alternativas o variantes, guía de acción, secuencia cronológica de acciones a seguir), (...), tiene como objetivo, orientar la acción de los elementos que intervienen en la consecución de la actividad determinada” <sup>(26)</sup>. La planificación implica proyectar, entonces, lo que debe lograrse, cuándo, cómo, con qué debe hacerse y quiénes son los responsables.

Según la referida autora, “la esencia de la función de organización es distribuir los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, para lograr los objetivos propuestos. Para ello, se debe crear la red de relaciones de organización (...) y las convenientes relaciones de coordinación y de subordinación entre ellos”. <sup>(27)</sup>

La regulación es “la función que tiene la tarea de echar a andar el sistema y en ella, el dirigente debe: conjugar la condición política con la competencia y la disciplina, con la iniciativa y el enfoque creador, tener en cuenta los aspectos políticos y educativos, atender los problemas y planteamientos de los trabajadores” <sup>(28)</sup>. “El objetivo del control es detectar las desviaciones y las causas que las provocan; así como, tomar las medidas para rectificar los aspectos que corresponda a tiempo evitando trabajar sobre hechos irreversibles. El control debe estar organizado, de tal manera, que garantice permanentemente la autorregulación”. <sup>(29)</sup>

Muchos estudiosos de la Dirección Educacional, actualmente, aprecian a la evaluación como otra de sus funciones. Esta no se limita al aprendizaje de los alumnos; sino que se aprecia con un sentido más amplio y generalizador, aplicable a otros ámbitos de la actividad educativa. De igual manera, ha cobrado auge su perspectiva de valoración de los procesos y resultados para la toma de decisiones. Han evolucionado las definiciones de evaluación. Ruiz (1996) la aprecia como: “el proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la

acción educativa”.<sup>(30)</sup>

Desde esta perspectiva, se asegura que la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional puede ser modelada, teóricamente, considerando la lógica que supone el cumplimiento de las funciones generales del ciclo directivo: planificación, organización, regulación o mando, control y evaluación.

***La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor es un proceso consciente, sistémico e integral, que implica la planificación, organización, regulación, control y evaluación de las acciones relativas al diseño de las competencias profesionales, el diagnóstico del desempeño profesional y sus factores asociados, y la determinación del contenido multidimensional del mejoramiento; así como de los procesos de gestión en que este se materializa, y su evaluación. Todo ello, debe conllevar al cumplimiento exitoso de las funciones, tareas y roles de los tutores responsabilizados de asesorar y guiar integralmente la formación inicial del docente.***

#### **1.2.4. Las concepciones de la Educación Avanzada**

Entre las concepciones teóricas que han abordado la temática del mejoramiento humano, laboral y profesional se encuentra la Educación Avanzada que ha ido construyendo una teoría Educativa Alternativa, que supone leyes, principios, regularidades y su aparato conceptual. Ello sirve de base teórica para fundamentar procesos. Algunos de los presupuestos de esta teoría pueden ser asumidos para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional.

Esta teoría tiene como finalidad “atender, no solo el desarrollo cognitivo, sino también el de un clima afectivo que propicie un mejor comportamiento humano y el desarrollo, por consiguiente, de valores”<sup>(31)</sup>. Centra su mayor atención en el proceso de formación y desarrollo y la manera en que este influye en el colectivo laboral, familiar y la comunidad, a través de los conocimientos, las capacidades y las habilidades adquiridas.

Esta concepción plantea como base, la determinación de problemas que pueden ser educativos, organizacionales, de investigación científica y motivacionales, e incorpora la

experiencia profesional y las vivencias personales, familiares y sociales de los participantes, a los contenidos de los currículos que, a su vez, son diseñados conciliando la motivación, los intereses personales y sociales.

La Educación Avanzada sirve de base en esta investigación para sustentar el análisis sobre el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, pues brinda algunas concepciones relativas al diseño de la superación de los recursos humanos, a través del enfoque sistémico. Sus principios, también, permiten guiar este proceso en la práctica. Dichos principios, según Añorga (2006) son: 1) La relación entre la pertinencia social, los objetivos, la motivación y la comunicación, 2) El vínculo entre la racionalidad, la creatividad y la calidad del resultado (productividad), 3) El carácter científico del contenido, la investigación e independencia cognoscitiva y la producción de nuevos conocimientos (desescolarización), 4) La relación entre las formas, las tecnologías y su acreditabilidad, 5) El vínculo de la teoría con la práctica, la educación en valores y una conducta ciudadana, 6) El enfoque de sistema y sus expresiones ramales, sectoriales, territoriales y comunitarios, y 7) La condicionalidad entre la formación de pregrado, la básica y la especializada.<sup>(32)</sup>

Principio 1: La dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores exige que se tenga en cuenta el encargo social que se le atribuye a la Educación Técnica y Profesional, y en correspondencia, la necesidad de atender dicho proceso, considerando la determinación de necesidades y problemas de los tutores. El diagnóstico constituye, entonces, una premisa esencial para poder precisar cuáles son los objetivos a alcanzar, teniendo en cuenta los intereses personales y la motivación de los participantes en el proceso.

En la medida que se determinen las necesidades reales existentes en el desempeño profesional de los tutores; así como en los factores que a él le son asociados, entonces será más acertado el proceso de mejoramiento; a su vez, la motivación y la comunicación serán más adecuadas.

Este principio exige que también, se tengan en cuenta al decir de Añorga (2006): a) la redacción esmerada y analítica del objetivo didáctico, precisando el nivel de conocimiento que se requiere, y las habilidades intelectuales, manuales o cognoscitivas que resultan

necesarias alcanzar, b) los conocimientos teóricos y habilidades, formas y tecnologías; así como el diseño consciente de la evaluación sistemática de los resultados, c) el aseguramiento material y físico para el desarrollo de la actividad, y d) el sistema de estímulos.

Principio 2: Se hace necesaria la racionalización del tiempo necesario para el logro de los objetivos planteados, a partir de la determinación de las necesidades de los tutores; así como su disposición física, intelectual y moral. Otros aspectos a considerar deben ser el nivel de desarrollo de las competencias profesionales, los recursos a emplear para ello; así como la evaluación del proceso de formación y desarrollo, y sus resultados, expresados en su desempeño.

Principio 3: Para que este principio se cumpla satisfactoriamente hay que tener en cuenta que el personal ejecutor de las acciones de formación y desarrollo de los tutores, debe poseer un adecuado nivel científico y de actualización de las temáticas a desarrollar, para lograr alcanzar la independencia cognitiva y la producción de nuevos conocimientos. El proceso de formación y desarrollo potencia la actividad investigativa y el desarrollo de conocimientos, habilidades, valores y cualidades que propician el desarrollo de la competencia investigativa.

Principio 4: Ofrece la posibilidad de utilizar de manera flexible diversas formas de superación, como parte de la formación y desarrollo tales como: talleres, seminarios, conferencias especializadas, la autosuperación, cursos de postgrado y de superación, entrenamientos, diplomados, entre otros. Estas pueden desarrollarse de forma presencial o no presencial y utilizarse las tecnologías de la información y las comunicaciones, de manera que contribuyan a la consolidación de las competencias profesionales de los tutores.

Principio 5: Establece la importancia del conocimiento teórico, vinculado estrechamente con actividades prácticas, al considerar que el desarrollo y consolidación de las competencias profesionales de los tutores, que se manifiestan a través del cumplimiento de sus funciones, tareas y roles deja de ser una actividad intuitiva, espontánea. Ello se complementa con la teoría aprendida a través de las formas en que se concreta el proceso de formación y desarrollo. El cumplimiento de este principio permite la educación

en valores tan importantes como el de la responsabilidad y el amor a la profesión que repercuten, de manera sustancial, en el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

Principio 6: Este principio garantiza la interrelación que debe existir entre las tres instancias que, en el contexto de la universalización de la Educación Superior, tienen implicación en el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional. Las empresas deben involucrarse en los procesos de gestión de dicho mejoramiento, fundamentalmente, en el de formación y desarrollo; así como en el de atención y reconocimiento. El Instituto Superior Pedagógico ocupa el papel rector dentro de este sistema.

Principio 7: La identificación de las competencias profesionales, que forman parte del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, debe considerar el modelo para la formación inicial del docente de la Educación Técnica y Profesional. La formación básica, por su parte, complementa los conocimientos, las habilidades, los valores y cualidades que no se fortalecieron en la formación inicial. En el desarrollo y consolidación de las competencias profesionales influye, de forma determinante, la especializada.

### **1.2.5. El Enfoque de Competencias Profesionales**

En la bibliografía consultada el concepto de competencia profesional se presenta con una variedad de formas y matices. Pudo corroborarse que sus análisis parten de diversas aristas: la económica, la psicológica, laboral, social, entre otras. Sólo hace algunos años es que comienza, en el ámbito educacional, a plantearse la necesidad de estudiar esta temática.

Existe una estrecha relación entre las competencias profesionales, el desempeño profesional y su mejoramiento. Las competencias profesionales son manifestadas en el desempeño y el desarrollo de estas favorece, de manera directa, su mejoramiento. Según Bogoya (citado por Santos, 2005) “ (...) La competencia sólo es visible a través de

desempeños, es decir, se necesita una mediación de los desempeños para poder explorar la competencia (...)”<sup>(33)</sup>.

La revisión bibliográfica posibilitó consultar algunas definiciones de este término ofrecidas por: Gallart y Jacinto (1995), Mertens (1996), Pérez (1996), Colectivo de Autores de la Dirección de la Educación Técnica y Profesional (1998), Logo (2002), Roca (2002), Valiente (2002-2006), Añorga (2004), Pla (2005), Forgas (2005), Martínez y otros (2005), Ponce (2005) y Gallego (2007). Pudo corroborarse que la inserción de este concepto en el ámbito educacional ha respondido a la necesidad social de formar y desarrollar recursos humanos cada vez más competentes.

Consecuentemente con los presupuestos psicológicos asumidos acerca de los factores personales inherentes al desempeño profesional del tutor, se asume la definición de competencias que ofrece Pla (2005), quien expresa que estas: “constituyen configuraciones de la personalidad del profesional de la educación, que lo hacen idóneo para el desarrollo de la actividad pedagógica en sus diferentes funciones. (..) Permiten estudiar, proyectar, revelar, evaluar, de manera integrada, un conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades pedagógicas, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad, en relación con el desarrollo de funciones específicas de su actividad pedagógica, que se manifiestan en su desempeño. Del contenido incluido en las competencias se aprecia la existencia de componentes conceptuales, procedimentales, actitudinales, motivacionales, que en una interacción dinámica la configuran”.<sup>(34)</sup>

Como puede apreciarse, el desarrollo de las competencias implica la asimilación de conocimientos, desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades y la asunción de valores, que se corresponden con la etapa histórica concreta en la que se desarrolla el individuo. Estos saberes guardan una estrecha relación con la actividad específica que estos llevan a cabo y con su nivel de motivación. Tienen, entonces, un carácter individual, en correspondencia con el escenario concreto de desarrollo.

Entre los autores que han abordado esta temática, específicamente en relación con el desempeño del tutor, se encontró que Ponce (2005) modela las competencias profesionales de esta figura en la especialidad de Educación Primaria. Para ello, parte de:

a) las exigencias expresadas en el modelo del profesional del docente en formación de esa Educación, b) la sistematización realizada sobre el desempeño profesional pedagógico del tutor en la microuniversidad, y c) su experiencia personal en la universalización. Lo anterior le permitió identificar las competencias: ideopolítica, psicopedagógica, para la promoción cultural y para la investigación, y la producción intelectual.

Por otra parte, Pémberton y otros (2006) proponen un modelo para el perfeccionamiento del desempeño profesional del tutor de la Educación Primaria, en el que identifican las competencias profesionales: pedagógica, didáctica, investigativa y comunicativa, a partir de un estudio diagnóstico.

Las anteriores propuestas tienen puntos de contacto en su contenido. Aún cuando en la práctica educativa cubana actual, no resulta significativo el empleo del concepto de competencias profesionales, en el plano teórico existe consenso de que estas se relacionan, esencialmente, con los aspectos: pedagógico, metodológico, científico, investigativo, ideopolítico.

No obstante, este autor considera que las reconocidas por los autores anteriores no se adecuan a la figura del tutor objeto de estudio, ya que no tienen en cuenta los siguientes elementos: a) lo expresado en el encargo social, los objetivos y el contenido de la escuela politécnica, b) las funciones atribuidas al tutor, c) el modelo del profesional para la formación de docentes de la Educación Técnica y Profesional, y d) las esferas de actuación del tutor de dicha Educación.

Se hace necesario, entonces, que en el modelo teórico que se proponga se identifiquen las competencias profesionales del tutor que se estudia. Las propuestas anteriores que fueron analizadas, y la que emane de esta investigación se diferenciarán, entonces, a partir: a) de las fuentes empleadas para su determinación, y b) su contenido.

Del Enfoque de Competencias Profesionales, finalmente, deben ser considerados para la modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, los aspectos siguientes: a) son manifestadas en el desempeño profesional y su desarrollo favorece, de manera directa, al mejoramiento, b) revelan de manera integrada el saber, saber hacer y saber ser, lo que puede ser evaluado en el desempeño profesional, c) en su formación y desarrollo ocupa un papel relevante lo psicológico y son manifestadas en



los diferentes contextos donde se desenvuelve el tutor, d) ofrecen la posibilidad de contextualizar su contenido, en correspondencia con el contexto socio histórico concreto en el que se desempeñan los tutores y el desarrollo individual alcanzado por estos, y d) pueden constituir el patrón referencial para el proceso de mejoramiento.

### **1.2.6. Las concepciones sobre la Gestión de Recursos Humanos**

Las concepciones sobre la Gestión de Recursos Humanos han sido ampliamente abordadas. Entre los autores que las han estudiado se citan a: Menguzzato (1996), Chiavenato (1998), Levy (1999), Colectivo de Autores del Centro de Estudios para la Educación Superior (1999), Vivas (2000), Vargas (2000), Cuesta (2000), Valiente (2002), Valiente y Castells (2005), Palacio (2006), Genovese (2007), Cruz y otros (2007).

Según Valiente y Castells (2005) las concepciones relativas a esta teoría: “parten de reconocer el status de “factor estratégico” de los recursos humanos en la organización y coinciden en explicar como su finalidad: lograr que las personas deseen permanecer en la organización y que esta logre los objetivos que tiene planteados” <sup>(35)</sup>. Algunas de dichas concepciones han sido asumidas por las instituciones de la Educación Superior, y en específico, por los Institutos Superiores Pedagógicos. Considerando estos planteamientos y el hecho de que el desempeño profesional está asociado a factores personales y organizacional-ambientales, es criterio de este autor que los procesos básicos de la Gestión de Recursos Humanos pueden constituir uno de los sustentos para modelar la dirección de su mejoramiento, en lo referido, específicamente a su contenido.

Entre las definiciones de Gestión de Recursos Humanos se encuentra la de Levy (1999), quien define este proceso como “(...) aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización”. <sup>(36)</sup>

La mayoría de los estudiosos de este objeto concuerdan en que en la gestión de recursos humanos tienen lugar procesos básicos que permiten su materialización. Se reconocen como fundamentales: el análisis y diseño de puestos y planeación de necesidades, el reclutamiento, la detección, la selección e incorporación, la formación y el desarrollo, la

organización del trabajo, la evaluación del desempeño, la atención, la retribución y el reconocimiento.

De los procesos anteriores, a la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional le son inherentes, fundamentalmente, los siguientes: a) la organización del trabajo, b) la formación y desarrollo, c) la atención, retribución y el reconocimiento, d) la evaluación del desempeño.

Según un Colectivo de Autores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, tomado de Valiente y Castells (2005), la organización del trabajo “es un proceso encaminado a la planificación y organización del trabajo del profesor” <sup>(37)</sup>. La evaluación del desempeño, para estos mismos autores, “es el proceso sistemático de valoración de los resultados del trabajo y del potencial de desarrollo” <sup>(38)</sup>. Como atención, retribución y reconocimiento reconocen “el proceso a través del cual los trabajadores reciben un conjunto de bienes tangibles e intangibles, asociados tanto con su propia pertenencia a la institución, como con los resultados específicos de su trabajo” <sup>(39)</sup>.

Un Colectivo de Autores del Centro de Estudios para la Educación Superior (1999), plantea que la formación y desarrollo “es un proceso que tiene como propósito la preparación, capacitación, reciclaje, actualización y desarrollo de carrera del personal, en correspondencia con las necesidades que se derivan de los objetivos y metas futuras de la organización, la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño individual y organizacional y los intereses individuales de los trabajadores”. <sup>(40)</sup>

Los anteriores procesos de gestión contribuyen a materializar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores desde una perspectiva integral, en tanto aseguran que el contenido de dicho mejoramiento sea atendido desde sus múltiples dimensiones y no sólo desde la formación y desarrollo, como resulta frecuente. Ello a su vez, garantiza que se atiendan los factores personales y organizacional – ambientales que pueden favorecer o entorpecer el desempeño profesional y su elevación cualitativa.

### **1.2.7. El Enfoque Sistémico como herramienta metodológica para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional**

El Enfoque Sistémico que ha sido tratado por varios autores brinda el recurso

metodológico para modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes, al constituir una variante científica que ofrece la posibilidad de concebir modelos sistémicos, dada la complejidad de los procesos estudiados. Fuentes (1999) plantea que posibilita concebir el objeto como un todo integrado y permite, además, su descripción e interpretación, y establecer las relaciones dialécticas entre sus elementos.

Lara (1990) plantea que el sistema: “es un conjunto de elementos que cumplen tres condiciones: los elementos están interrelacionados, el comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo, la forma en que el comportamiento de cada elemento, afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos.”<sup>(41)</sup>

El método científico que permite la modelación de los sistemas es el Sistémico Estructural Funcional. Según Álvarez de Zayas (1995), este “constituye una orientación metodológica en la ciencia (...). Al emplearse como método en la investigación “(...) está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad (...)”.<sup>(42)</sup>

Según Fuentes (1999), la estructura se refiere “al conjunto de elementos que pueden ser identificados por medio de las relaciones de significación dentro de los límites establecidos por el sistema; estas relaciones determinan una organización y le aportan coherencia a los componentes”<sup>(43)</sup>. Por otra parte, el autor antes mencionado expresa que la determinación de las relaciones entre los elementos componentes de la estructura es la que permite explicar el comportamiento del sistema.

La modelación del objeto de investigación, considerando el enfoque sistémico, implica tener en cuenta otras cualidades que caracterizan a los sistemas, además de la estructura y sus relaciones. Dichas cualidades, que han sido abordadas por Fuentes (1999) son: a) recursividad, b) frontera, contexto y medio ambiente, c) propósito u objetivo, d) totalidad, e) sinergia, f) entropía y homeostasis, y g) autopoiesis.

Considerar la recursividad significa reconocer los niveles existentes entre los elementos que integran la estructura del sistema, en el que según el autor antes citado, “(...) cada nivel inferior está incluido en el nivel superior y debe considerarse como un elemento

componente de este”<sup>(44)</sup>. La frontera, contexto y medio ambiente implica considerar los límites relativos existentes entre el sistema y las características del contexto, y el medio ambiente en que se desarrolla. Dicha cualidad presupone tener en cuenta que “el universo está formado de múltiples sistemas que se interrelacionan, siendo posible pasar de un sistema a otro más abarcador, como también pasar a un subsistema menor contenido en él”.<sup>(45)</sup>

Todo sistema tiene, también, propósitos u objetivos, “que expresan el resultado de la integración de los elementos componentes, y las relaciones que entre estos se establecen, determinan una estructura a través de la cual se alcanza el objetivo como aspiración”<sup>(46)</sup>. Del alcance y precisión de los objetivos así será delimitado el sistema o los subsistemas que lo conforman. La cualidad denominada totalidad conlleva a considerar que los sistemas, al ser expuestos a cambios en uno de los componentes de su estructura, pueden sufrir variaciones como todo único. Sobre dicha cualidad, Fuentes (1999) plantea: “(...) cualquier acción en un elemento componente del sistema afectará todos los demás elementos, debido a la relación existente entre ellos, (...) en el sistema se están produciendo cambios constantemente y con ello se producen reajustes como un todo”.<sup>(47)</sup>

Para atender la cualidad antes planteada deben tenerse en cuenta las categorías entropía y homeostasis. La primera, requiere que se considere que los sistemas tienen una tendencia a desajustarse, y como consecuencia, pueden desintegrarse. Para disminuir la entropía debe aumentarse la información y respetar la estructura, sus niveles y las funciones de los componentes del sistema. La homeostasis garantiza el equilibrio entre los componentes, “como proceso o tendencia de los sistemas a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos”.<sup>(48)</sup>

La sinergia expresa que el sistema implica nuevas cualidades en el objeto, como resultado de la totalidad que este representa. Según Fuentes (1999) “(...) si se investiga un proceso, se tendrá que mirar no a sus elementos componentes uno por uno, sino a la integración del sistema como la totalidad en su complejidad, su organización y las relaciones que de ella surgen”<sup>(49)</sup>. Otra de las cualidades es la autopoiesis, apreciada como la posibilidad que tienen los objetos modelados teóricamente de perdurar en el tiempo. De la precisión y

consecución de las cualidades de los sistemas depende su nivel de autonomía, lo que puede ser logrado a través de la retroalimentación.

### **Conclusiones del capítulo**

1. Las tendencias manifestadas en la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional y su dirección, en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba son: a) La transición gradual hacia una tutoría que persigue cada vez con mayor profundidad la atención integral de los estudiantes, b) El mejoramiento del desempeño profesional del tutor materializado, fundamentalmente, desde el proceso de formación y desarrollo, sin considerar el contenido multidimensional del mismo, y c) La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, a través de acciones aisladas y asistemáticas, que se han ido descentralizando desde los Institutos Superiores Pedagógicos, hacia las sedes pedagógicas municipales y las microuniversidades.
2. Las concepciones sobre la tutoría como forma organizativa, el desempeño profesional, el mejoramiento del desempeño profesional y su dirección, la Educación Avanzada, el Enfoque de las Competencias Profesionales, la Gestión de Recursos Humanos y el Enfoque de Sistema constituyen los referentes teóricos y metodológicos esenciales para establecer los fundamentos que sustentan el Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional de los Tutores Responsabilizados con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional y su metodología.
3. Los presupuestos teóricos y metodológicos que permiten modelar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes de la Educación Técnica y Profesional están referidos a:
  - Considerar que el contenido del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores es multidimensional, lo que se deriva de los diversos factores que le son asociados al desempeño.
  - Considerar los procesos de gestión de recursos humanos (organización del trabajo, formación y desarrollo, atención y reconocimiento y evaluación del desempeño),

como plataforma organizativa que permite materializar las acciones que conforman el contenido multidimensional del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

- Asumir las competencias profesionales como patrón referencial para el proceso de mejoramiento del desempeño profesional del tutor.
- Considerar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor desde el enfoque funcional, que concibe su planificación, organización, regulación, control y evaluación.
- La adopción del método sistémico estructural funcional como herramienta metodológica para la modelación.

## **CAPÍTULO 2. MODELACIÓN DE LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL**

En el capítulo se presentan los resultados del diagnóstico realizado en la provincia de Holguín para precisar, desde el punto de vista práctico, la existencia del problema científico. También, se expone el Modelo Teórico de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional, y la metodología a seguir en su implementación práctica.

### **2.1 Resultados del diagnóstico sobre la situación que presenta la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional en la provincia de Holguín**

Con el fin de determinar el estado real de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, en una muestra de microuniversidades seleccionadas de la provincia de Holguín, sedes pedagógicas y la Facultad de Ciencias Técnicas, y con ello, precisar desde el punto de vista práctico la existencia del problema científico identificado, se llevó a cabo un estudio diagnóstico.

En las 22 escuelas politécnicas y 16 de oficios existentes en la provincia, en el curso 2004-2005, existía una población de 129 tutores, localizados en 12 sedes pedagógicas, en las que laboraban 21 jefes de carreras, pertenecientes a los Departamentos de Industrial, Economía-Construcción y Agropecuaria. El muestreo utilizado fue intencional, considerando algunas características de la población descrita anteriormente: a) Cantidad de tutores por carreras y municipios, b) Correspondencia de los coordinadores de carrera con la cantidad de tutores por carreras y municipios, c) La experiencia en el cargo de los directivos de las microuniversidades (más de tres años), y d) La responsabilidad de los jefes de departamentos del Instituto Superior Pedagógico en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

La muestra seleccionada intencionalmente fue de: a) siete directores e igual número de subdirectores docentes), b) nueve jefes de departamento, c) 35 tutores, d) 35 docentes en formación, e) seis directores de sede pedagógica, f) siete coordinadores de carreras, g) tres jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Técnicas (Industrial, Economía-Construcción y Agropecuaria).

Los criterios que se tuvieron en cuenta para determinar el contenido del diagnóstico fueron los siguientes: a) La experiencia del investigador como Jefe del Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas y como asesor para la universalización de la Vicerrectoría de Pregrado del Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, b) Las exigencias del nuevo modelo de formación en las carreras pedagógicas en el contexto de universalización, particularmente, las relacionadas con la tutoría, y c) El contenido de las funciones de dirección. Se definieron dos dimensiones a diagnosticar y sus respectivos indicadores:

**Dimensión 1.** Preparación de los directivos para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor

**Indicadores:**

- 1.1. Comprensión de la necesidad de la dirección del proceso del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.
- 1.2. Conocimiento de las funciones, tareas y roles del tutor.
- 1.3. Conocimiento sobre los factores que inciden en el desempeño del tutor.

1.4. Conocimiento sobre las vías que pueden ser utilizadas para el desarrollo del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

**Dimensión 2.** Características de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor

**Indicadores:**

2.1. Referentes de partida que se consideran para concebir el proceso de mejoramiento.

2.2. Dimensiones que se consideran como parte del contenido del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en la práctica de su realización.

2.3. Principales procesos en que se concreta el mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

2.4. La evaluación de la efectividad del proceso del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

Se aplicaron como métodos: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión de documentos. Fueron elaborados los instrumentos: cuestionario de encuesta a los directivos y coordinadores de carrera, guía de entrevista a tutores, cuestionario de encuesta a docentes en formación y una guía de observación a 26 actividades (consejos de dirección, consejos técnicos, reuniones del departamento y reuniones metodológicas). Se elaboró una guía para la revisión de 17 documentos (planes individuales de tutores, estrategias de trabajo, consejos técnicos, consejos de dirección y reuniones departamentales). Ver anexos 1, 2, 3, 4 y 5 de la tesis.

A continuación se exponen los principales resultados de la triangulación de los datos:

**Dimensión 1.** Preparación de los directivos para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor

- Se comprende la necesidad de dirigir el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.
- Se aprecia falta de preparación de los directivos para diagnosticar el desempeño profesional de los tutores y sus factores asociados; así como para planificar y organizar las acciones del mejoramiento.
- Existe dominio de las funciones atribuidas al tutor, de sus tareas y roles.



- No se reconoce el carácter multifactorial del desempeño profesional de los tutores. Se enfatiza en los conocimientos y habilidades que estos deben manifestar en el cumplimiento de sus funciones. Se desconocen cuáles son los posibles factores asociados al mismo.
- Se aprecian intentos por otorgar una prioridad a la dirección del mejoramiento del desempeño profesional; pero se denota falta de preparación por parte de los directivos para llevarla a cabo y las acciones no son sistemáticas. Este proceso se reduce al de formación y desarrollo, visto desde la superación. Son reconocidas como las vías para mejorar el desempeño profesional: los cursos de postgrado, las maestrías, las reuniones metodológicas, las clases demostrativas, las clases abiertas y la realización de visitas de asesoramiento y control. Sólo en algunos casos se reconoce el proceso de evaluación desempeño profesional, como parte de la dirección del mejoramiento.
- A pesar de reconocerse que se lleva a cabo la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores existe desconocimiento de modelos u orientaciones que la faciliten.

**Dimensión 2.** Características de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor

- Se reconoce al diagnóstico del desempeño profesional de los tutores como el referente de partida para concebir el proceso de mejoramiento.
- Los procesos que más se tienen en cuenta como parte de la dirección del mejoramiento son el de formación y desarrollo, visto desde la superación; así como la evaluación del desempeño.
- No se concibe el contenido multidimensional del mejoramiento del desempeño profesional. El mismo se identifica en las acciones del proceso de formación y desarrollo; así como en la evaluación.
- Las fortalezas de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores son: a) el reconocimiento de la necesidad de mejorar el desempeño de estos docentes, y b) la disposición de los directivos a prepararse para ello.
- Las barreras existentes para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores son: a) limitaciones en la calidad de la superación que reciben los

directivos para conducir este proceso, b) limitado tiempo para atender a los tutores, c) falta de atención sistemática por parte de las diferentes estructuras superiores de dirección, d) dificultades persistentes en la evaluación del desempeño de directivos y tutores, e) falta de atención y reconocimiento al desempeño de los tutores, f) se prioriza el aprendizaje de los futuros bachilleres, en detrimento del de los docentes en formación, y en dependencia, se exige, controla y evalúa, g) la asesoría, la mayoría de las veces, se concentra en las visitas a clases, y h) es insuficiente el desarrollo de Entrenamientos Metodológicos Conjuntos.

- Se reconoce como barreras de la preparación de los tutores: a) la orientación y el control a la realización de actividades docentes y extradocentes, y b) la ayuda en la solución a los problemas concernientes a la investigación científica.

Los resultados anteriores conllevaron a concluir que, a pesar de que se reconoce la importancia de una adecuada dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, es insuficiente el nivel de conocimientos teóricos y metodológicos que poseen los directivos de las diferentes estructuras para llevarla a cabo. Las acciones de dirección, la mayoría de las veces, no son sistemáticas. La evaluación, como mecanismo para la mejora, limita su objeto al desempeño y no se concibe para la valoración de todo el proceso de mejoramiento.

El contenido de la dirección del mejoramiento se limita al proceso de formación y desarrollo, que es visto como las acciones de superación que deben llevarse a cabo; así como al de evaluación. Tampoco, es reconocida la existencia de modelos ni orientaciones metodológicas que posibiliten la dirección de este proceso. Las estructuras superiores no siempre asesoran a los directivos de las microuniversidades para que puedan dirigir este proceso de manera adecuada.

## **2.2. Modelo teórico de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional**

Los resultados del análisis histórico tendencial del desarrollo del objeto, de los antecedentes teóricos relacionados con el mismo y del estudio diagnóstico presentado anteriormente, permitieron revelar como **contradicción interna**, la que se produce entre

el contenido del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, que tiene un carácter multidimensional, derivado del carácter multifactorial del desempeño y los procesos que garantizan dicho mejoramiento como proceso práctico.

Resulta evidente que, para alcanzar una dirección adecuada del mejoramiento del desempeño profesional del tutor se hace necesario lograr la correspondencia (adecuación) de los procesos que garantizan su mejoramiento, con su contenido multidimensional, a partir de considerar, como parte de los primeros (los procesos), todas aquellas acciones que puedan asegurar un efecto positivo de los factores personales y organizacional-ambientales en el desempeño profesional de los tutores.

Como fue expresado, los presupuestos teóricos y metodológicos que permiten sustentar el modelo se derivan de las concepciones sobre: la tutoría como forma organizativa, el desempeño profesional, el mejoramiento del desempeño profesional y su dirección, la Educación Avanzada, las competencias profesionales, la Gestión de Recursos Humanos y el Enfoque de Sistema. Estos presupuestos son:

- Considerar que el mejoramiento del desempeño profesional tiene un contenido multidimensional, que está derivado del carácter multifactorial del desempeño y de las exigencias que a este se le plantean.
- Considerar que el mejoramiento del desempeño profesional y su dirección han de tener un carácter integral, lo que aconseja su realización a través de algunos procesos de gestión de recursos humanos, que se constituyen en su plataforma organizativa.
- Considerar a la organización del trabajo, la formación y desarrollo, la atención y reconocimiento y la evaluación del desempeño profesional como los procesos gestión de recursos humanos que pueden asegurar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional, con una concepción integral.
- Considerar las competencias profesionales como patrón referencial para determinar el contenido de los diferentes procesos de gestión que convergen en la realización del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

- Concebir la dirección del mejoramiento del desempeño profesional, desde el enfoque funcional, lo que implica su consideración como un proceso que debe ser planificado, organizado, regulado, controlado y evaluado.
- Adoptar el enfoque sistémico como herramienta metodológica para la modelación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

El modelo representa teóricamente el proceso directivo modelado, mediante la determinación de sus componentes; así como de las relaciones que existen entre ellos. De dichas relaciones emerge una nueva cualidad como totalidad: la concepción integral de dicho proceso.

El modelo de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional tiene un carácter sistémico. Está formado por **cinco subsistemas** que se interrelacionan: 1) Las Competencias Profesionales del Tutor, 2) El Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados, 3) El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor, 4) Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional, y 5) La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional.

**Las Competencias Profesionales del Tutor**, como subsistema, tiene la función de proveer a la dirección del mejoramiento de un patrón referencial que oriente el diagnóstico de los niveles de desempeño de los tutores, y de la evaluación de lo logrado por estos, una vez que han participado de las acciones concebidas como parte de los procesos que sirven de plataforma al mejoramiento. El contenido de los procesos, en lo concerniente a lo que ha de ser mejorado en el desempeño de los tutores debe tomar, también, como referencia, a las competencias profesionales.

Las competencias profesionales constituyen una fuente para la definición de las dimensiones e indicadores que forman parte del contenido del diagnóstico del desempeño profesional y de sus factores asociados; así como del contenido del mejoramiento, y son un referente básico para la evaluación del desempeño profesional individual.

La consideración de las competencias profesionales como patrón referencial para determinar el contenido de los diferentes procesos de gestión que convergen para la realización del mejoramiento del desempeño profesional del tutor exige de su modelación

teórica. Dicha modelación requiere la consideración de fuentes de información, entre las que resultan de gran importancia las *definiciones normativas* que concretan las directrices fundamentales de la política educacional para la Educación Técnica y Profesional, y la formación inicial del personal pedagógico. Entre ellas son esenciales:

**Las definiciones referidas al encargo social, los objetivos y el contenido de la escuela politécnica, que definen la responsabilidad que demanda la sociedad a la Educación Técnica y Profesional; así como las metas a lograr y qué hacer para alcanzarlas.**

**Las funciones atribuidas al tutor, que especifican las responsabilidades inherentes a su desempeño profesional; es decir, declaran sus tareas pedagógicas esenciales y determinan sus diferentes roles.**

**El modelo del profesional para la formación de docentes de la Educación Técnica y Profesional y su plan de estudio. El modelo define los objetivos, el sistema de conocimientos, habilidades y valores inherentes al docente en formación durante la carrera. El plan de estudio sintetiza la estructuración y organización del contenido de estudio por años en su formación; asimismo, especifica las actividades que este debe desarrollar para el logro de los objetivos previstos en el perfil profesional.**

Deben tenerse en cuenta, además, en este análisis, las esferas de actuación inherentes al docente que se estudia. Según Pérez (2005), las esferas de actuación son: "(...) dónde se manifiesta el objeto de la profesión, es necesario precisar que por "el dónde", no solo se entiende lugar o ubicación física en una dimensión espacial; sino que ello incluye las diferentes aristas de la profesión" <sup>(50)</sup>.

Las esferas de actuación correspondientes al tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, identificadas por este autor, asociadas a la naturaleza directiva de su actividad pedagógica son: a) la dirección del trabajo político ideológico y de educación en valores, b) la dirección del trabajo científico – investigativo, c) la orientación en el trabajo con la familia, la comunidad y la empresa, d) la dirección del aprendizaje, e) la dirección del trabajo metodológico, f) la asesoría al trabajo con las

organizaciones estudiantiles, y g) la dirección de la formación técnica profesional específica por especialidades.

Las competencias profesionales del tutor propuestas son el resultado del análisis de: a) el contenido de otras propuestas de competencias que fueron analizadas en el capítulo 1, b) el contenido de las definiciones normativas antes referidas, y c) las esferas de actuación identificadas.

Las competencias profesionales inherentes al tutor encargado de la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional son: 1) la competencia ideopolítica, 2) la competencia pedagógica-metodológica, 3) la competencia investigativa, y 4) la competencia técnica de la especialidad.

La competencia ideopolítica, en su especificidad, tiene que ver con la dirección del trabajo político e ideológico, especialmente, el que ha de desarrollarse con el docente en formación; así como con la identificación y el compromiso del tutor con la política que sustenta la educación cubana y sus particularidades en la Educación Técnica y Profesional. Incluye el nivel de actualización acerca del acontecer nacional e internacional. Ella se revela como configuración, a través de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor, que hacen posible el desarrollo de la función política que debe manifestarse en su desempeño.

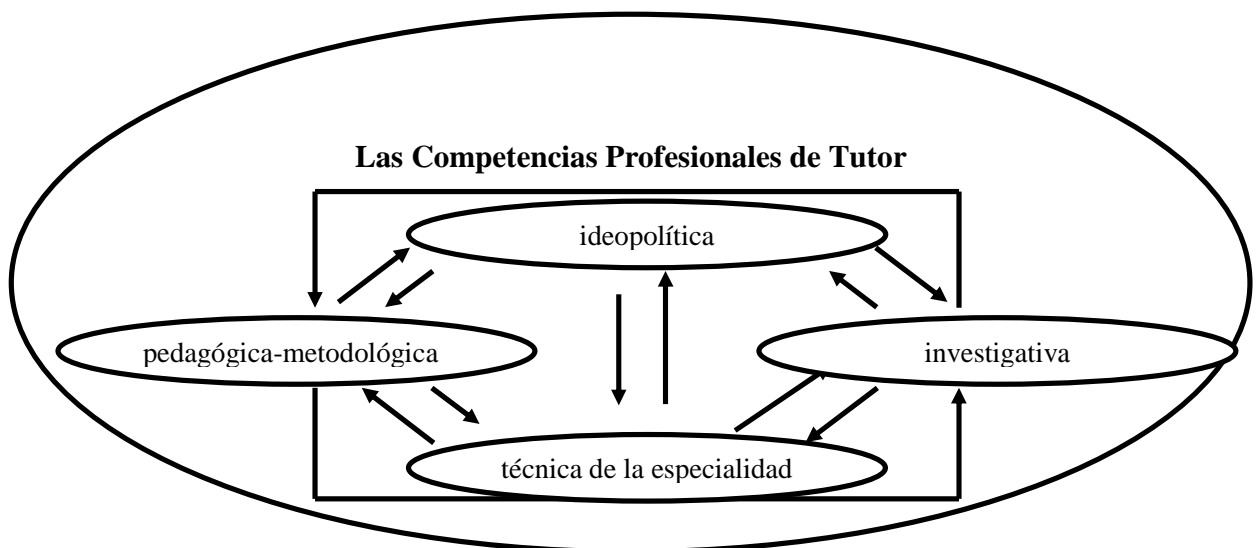
La competencia pedagógica - metodológica tiene su especificidad en lo concerniente a la dirección del aprendizaje y las actividades curriculares y extracurriculares, del trabajo metodológico, del trabajo con la familia, la comunidad, la empresa y con las organizaciones estudiantiles y se revela como configuración, a través de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor, que hacen posible el desarrollo de la función pedagógica, que debe manifestarse en su desempeño.

La competencia investigativa tiene su especificidad en la dirección del trabajo científico estudiantil y en su idoneidad para la solución de los problemas profesionales que puedan presentarse en la práctica educativa, a través de la investigación y se revela como configuración, a través de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor

que hacen posible el desarrollo de la función de investigador, que debe manifestarse en su desempeño.

La competencia técnica de la especialidad tiene su especificidad en la idoneidad del tutor relacionada con los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades pedagógicas, habilidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor necesarios para la interacción con el objeto de trabajo de la especialidad del bachiller técnico, con cuya formación está responsabilizado el futuro docente.

En la figura que aparece a continuación se representa el subsistema Las Competencias Profesionales del Tutor:



**Figura 2.** Esquema que representa el Subsistema Las Competencias Profesionales del Tutor

**El Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados** es el proceso que permite caracterizar el estado real del desempeño profesional alcanzado por los tutores; así como la incidencia que tienen los factores personales y organizacional-ambientales asociados al mismo (que fueron definidos en el capítulo 1). Este subsistema tiene como función proveer de información caracterizadora sobre el estado del

desempeño profesional y de la incidencia de los factores que a él se asocian, lo que sirve de fuente para la definición de las acciones que conforman el contenido del mejoramiento. Está conformado, a su vez, por tres componentes: 1) la preparación del diagnóstico, 2) la recogida de datos, y 3) las conclusiones del diagnóstico.

**La preparación del diagnóstico** implica la planificación y la realización de las acciones organizativas necesarias para el diagnóstico por parte de los directivos de las diferentes estructuras de dirección (Facultad de Ciencias Técnicas, sede pedagógica y microuniversidad). Su función es el diseño y aseguramiento del proceso de diagnóstico e implica determinar: a) los objetivos, b) el contenido, c) los métodos y técnicas a emplear para la recogida de los datos y la obtención de la información, d) las fuentes de información, e) los instrumentos, y f) los recursos humanos y materiales; así como de las acciones que garantizan la continuidad del proceso en su dimensión práctica.

Los objetivos concretan el propósito del diagnóstico y están dirigidos a determinar: a) el estado del desempeño profesional de los tutores, a partir de la valoración del nivel de desarrollo de las competencias profesionales, y b) el nivel de incidencia que tienen, en su desempeño los factores asociados.

El contenido (qué diagnosticar) se refiere a los elementos sobre los que debe obtenerse información para caracterizar el estado real del desempeño profesional y de sus factores asociados, y está conformado por seis dimensiones. Cuatro de las dimensiones del diagnóstico están referidas a la obtención de datos relativos al desarrollo alcanzado por los tutores en las competencias profesionales que han de revelarse en su desempeño. Ellas son: a) desarrollo de las competencia ideopolítica, b) desarrollo de las competencia pedagógica metodológica, c) desarrollo de las competencia investigativa, y e) desarrollo de las competencia técnica de la especialidad.

Las otras dos dimensiones se encaminan a obtener datos para la caracterización del modo en que están incidiendo, en el desempeño profesional, los factores que se le asocian. Ellas son: a) incidencia de los factores personales en el desempeño profesional, y b) incidencia de los factores organizacional-ambientales en el desempeño profesional.



Los métodos y técnicas que deben emplearse en el diagnóstico son: la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos, los estadísticos y la triangulación. Para obtener la información se emplearán fuentes personales y no personales. Entre las personales se encuentran los tutores, los docentes en formación, profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas, directivos de la microuniversidad, de la sede pedagógica y de dicha Facultad. Las fuentes de información no personales son las actividades y los documentos relacionados con el desempeño profesional de los tutores, que pueden aportar datos sobre los aspectos que serán el contenido del diagnóstico.

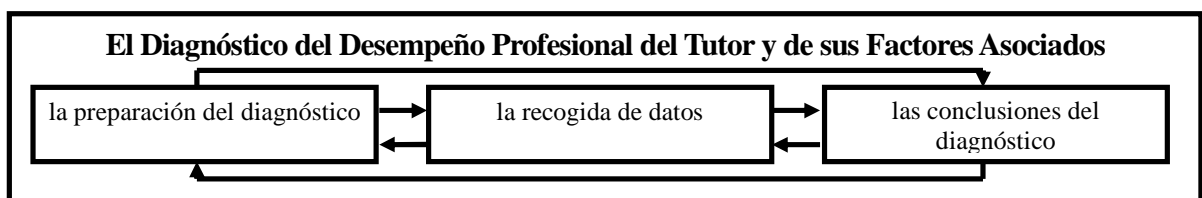
En correspondencia con los métodos y las técnicas serán elaborados los instrumentos: guías de observación (actividades interencuentro, reuniones de departamento, clases, actividades metodológicas y otras en las que participe el tutor), guías de revisión de documentos (evaluaciones profesoraes y planes de trabajo individual de tutores, y de los docentes en formación, informes de Entrenamiento Metodológico Conjunto y visitas a clases), guías de entrevista (tutores, profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas, directivos de la microuniversidad y de dicha Facultad), y cuestionarios de encuesta (profesores que imparten docencia en la sede pedagógica y docentes en formación).

El componente la recogida de datos tiene como función la provisión de los datos necesarios para producir la información sobre el estado real del desempeño profesional del tutor y sus factores asociados. Implica el desarrollo de acciones de regulación y control del diagnóstico, por parte de los encargados de su realización.

Las conclusiones del diagnóstico, como componente del subsistema Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados, implica la producción de información sobre el estado real del desempeño profesional del tutor y de sus factores asociados, lo que presupone la caracterización de dicho desempeño; así como la identificación del modo en que los factores influyen o entorpecen su desarrollo. Este componente requiere: a) el procesamiento y análisis de los datos recogidos mediante métodos y técnicas para la obtención de la información b) la caracterización del estado real del desempeño profesional del tutor; así como del modo en que influyen los factores asociados sobre este, y c) la elaboración de las conclusiones del diagnóstico.

Entre los componentes de este subsistema se establecen relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. La preparación garantiza la planificación y organización de la recogida de datos necesarios, que conllevan a caracterizar el estado real del desempeño profesional del tutor y sus factores asociados; en dependencia de dicha caracterización podrán arribarse a las conclusiones del diagnóstico. Mientras más acertada sea la preparación del diagnóstico, más efectiva será la recogida de los datos y con ello, sus conclusiones, las que retroalimentan al proceso de diagnóstico.

En la figura que aparece a continuación se pueden apreciar las relaciones entre los componentes de este subsistema:



**Figura 3.** Esquema que representa el Subsistema El Diagnóstico del Desempeño Profesional del Tutor y de sus Factores Asociados

**El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor** son las acciones encaminadas a materializar el proceso dirigido a elevar el desempeño profesional de los tutores, a través de la incidencia sobre los factores que lo condicionan.

El contenido del mejoramiento no debe ser planteado desde una sola dimensión, en tanto el desempeño tiene un carácter multifactorial. De ahí, que dicho contenido sea considerado como multidimensional, el que puede identificarse a partir de los factores sobre los que el proceso de mejoramiento tiene que actuar. Esas dimensiones son:

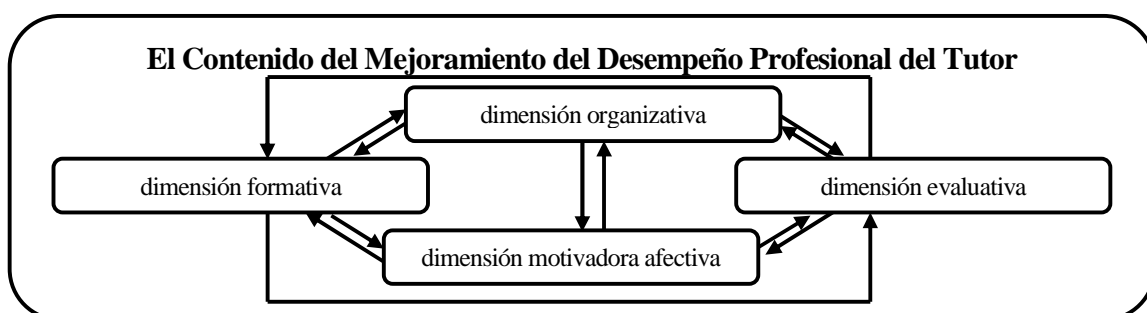
La **dimensión formativa**: se refiere a las acciones de mejoramiento que tienen como propósito elevar el desempeño a partir del incremento y desarrollo de los conocimientos, habilidades, valores y demás elementos que configuran las competencias profesionales del tutor.

La **dimensión organizativa**: está referida a que las acciones de mejoramiento tienen como objetivo la creación y mantenimiento de las condiciones organizativas y ambientales que posibilitan el desempeño profesional exitoso del tutor.

La **dimensión evaluativa**: se refiere a aquellas acciones que promueven la mejora del desempeño de los tutores, a partir de las funciones que la evaluación puede cumplir: educativa, desarrolladora, de control, informativa y de diagnóstico.

La **dimensión motivadora afectiva**: tiene que ver con aquellas acciones dirigidas al desarrollo de los intereses, la satisfacción de las necesidades y el desarrollo de sentimientos en los tutores, que los induzcan al despliegue de sus funciones, tareas y roles con un alto grado de voluntad, implicación y motivación.

A continuación se presenta un esquema donde pueden apreciarse las relaciones entre los componentes de este subsistema:



**Figura 4.** Esquema que representa el Subsistema Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor

**Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional** es el subsistema que asegura el contexto organizativo (plataforma) para la ejecución de las acciones de mejoramiento del desempeño profesional. Los procesos de gestión son: a) la organización del trabajo b) la formación y desarrollo, c) la atención y reconocimiento, y d) la evaluación del desempeño. La concreción del contenido del mejoramiento del desempeño profesional, a través de esos procesos, exige de su realización a través de la lógica funcional de un proceso de dirección, lo que presupone la planificación, organización, regulación, control y evaluación de los mismos.

**La organización del trabajo** es el proceso que permite concretar los objetivos de la Facultad de Ciencias Técnicas y sus departamentos, la sede pedagógica y la microuniversidad y sus departamentos, en los objetivos que son plasmados en el plan de trabajo individual del tutor. Permite garantizar la distribución de las tareas que cada tutor debe realizar. El cumplimiento de este proceso implica asegurar: a) el tiempo necesario, b)

el acceso a las tecnologías, los medios de trabajo y los recursos materiales disponibles en la microuniversidad, la sede pedagógica y en la Facultad de Ciencias Técnicas, y e) los niveles adecuados de seguridad para el cumplimiento exitoso de su desempeño profesional.

**La formación y desarrollo** es el proceso en el que tiene lugar la superación, capacitación, reciclaje, actualización y desarrollo profesional del tutor, en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas que se derivan del diagnóstico y las exigencias que dimanen del contenido de las competencias profesionales de que debe ser portador. Su función es preparar profesionalmente a los tutores, y con ello, mejorar su desempeño.

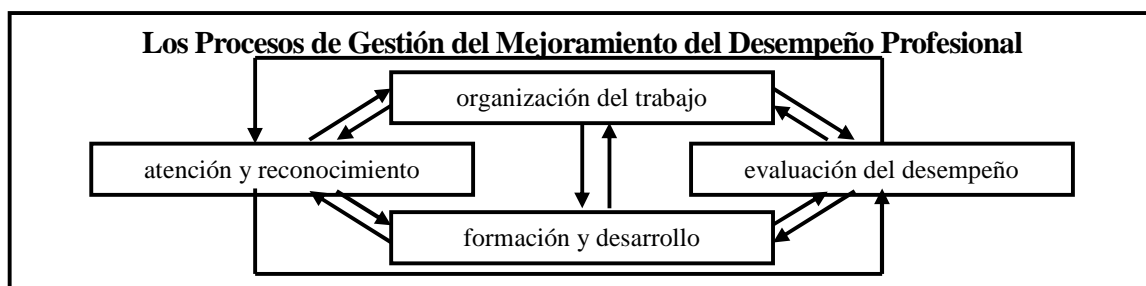
**La atención y el reconocimiento al desempeño de los tutores** es el proceso a través del cual se les brinda a los tutores la ayuda y los bienes con que se cuenta para el desempeño profesional exitoso de sus funciones. La atención comprende la creación de las condiciones necesarias. El reconocimiento considera estimular todo tipo de conductas destacadas; no sólo dentro de la microuniversidad, la sede pedagógica y la Facultad de Ciencias Técnicas, sino también a nivel de la comunidad y de otras instituciones.

**La evaluación del desempeño profesional del tutor** es el proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables donde se produce información caracterizadora sobre el estado real del desempeño profesional, lo que permite valorar dicho estado y tomar decisiones encaminadas a la actualización del diagnóstico, propiciar la continuidad del proceso de formación y desarrollo de los tutores y la estimulación a su desempeño.

Entre los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional se producen relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. La organización del trabajo garantiza el desarrollo exitoso de los restantes. El proceso de formación y desarrollo conlleva a la preparación de los tutores y, también, ofrece una respuesta al de atención y reconocimiento. Cuando este último proceso es dirigido adecuadamente puede incidir en la disposición de los tutores para enfrentar las acciones, como parte de la formación y desarrollo que les sean planificadas.

El proceso de evaluación del desempeño, como componente de este subsistema, igualmente, se concibe desde el de organización del trabajo y propicia la producción de información valorativa sobre el estado real del desempeño profesional de los tutores. Esta

información caracterizadora posibilita, además, tomar las decisiones acertadas como parte del proceso de atención y reconocimiento. A continuación se presenta un esquema donde pueden apreciarse las relaciones entre los componentes de este subsistema:



**Figura 5.** Esquema que representa el Subsistema Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional

El subsistema **La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional** es la valoración de los procesos que materializan el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores y de sus resultados, entre los que se incluyen los experimentados en su desempeño profesional. Tiene como función la producción de información valorativa y caracterizadora para la toma de decisiones relacionadas con la dirección del mejoramiento, lo que permite su continuidad y retroalimentación. Los componentes son: a) diseño de la evaluación, b) obtención de la información, y c) toma de decisiones.

El diseño de la evaluación constituye la guía que conduce la evaluación del mejoramiento del desempeño profesional, pues en él se definen los objetivos (para qué), el contenido (el qué), los métodos, técnicas, fuentes de información e instrumentos (el cómo). Además, se determinan las acciones organizativas y los recursos humanos y materiales que garantizan el aseguramiento previo de su realización práctica. Su función es la planificación y la organización del proceso evaluativo.

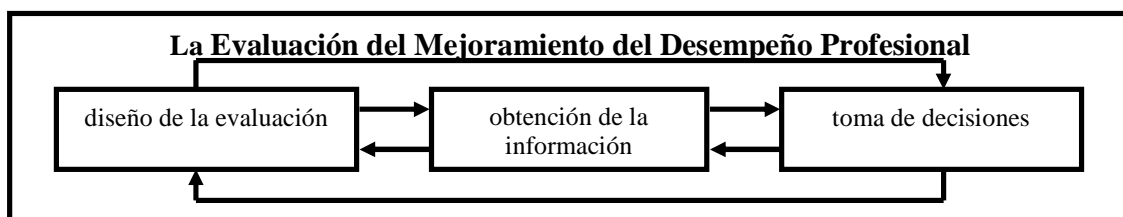
La obtención de la información es el componente que constituye el núcleo de la evaluación, ya que implica la recogida, el procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos primarios recopilados y la producción de información sobre el estado de las dimensiones y los indicadores que son el contenido de la evaluación. Tiene como función la producción de la información caracterizadora (los juicios valorativos) acerca de la

dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, como resultado de la recogida de los datos y su procesamiento y análisis.

El componente toma de decisiones es el que posibilita la elección de las alternativas más consistentes para la acción, encaminadas a la eliminación de las insuficiencias y problemas, y a la consolidación de los logros que fueron identificados en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor. Su función es propiciar la continuidad y el desarrollo progresivo del mejoramiento del desempeño, a partir de las acciones que se encaminen a elevar cualitativamente los componentes del proceso de dirección.

Entre los componentes del subsistema La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional se manifiestan relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. El diseño de la evaluación constituye la guía del proceso evaluativo y el que garantiza su planificación y aseguramiento. Este componente condiciona, por tanto, la obtención de la información y la toma de decisiones posibilitando su desarrollo en la práctica. Estos últimos componentes, por su parte, hacen posible la materialización del diseño de la evaluación.

La obtención de la información permite caracterizar el desarrollo de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, y con ello, concluir la evaluación con la toma de decisiones. Este último retroalimenta, a su vez, los elementos que conforman el diseño de la evaluación. En el esquema que aparece a continuación se representan las relaciones entre los componentes de este subsistema:



**Figura 6.** Esquema que representa el Subsistema La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional

Entre los cinco subsistemas del modelo se establecen relaciones dialécticas jerarquizadas por el Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor, en tanto es el que expresa cuáles son las dimensiones que definen el carácter y el tipo de las acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores que se concretan en los procesos de gestión.

A su vez, Las Competencias Profesionales del Tutor proveen a la dirección del

mejoramiento del desempeño profesional de un patrón referencial, que sirve de base para orientar el contenido del diagnóstico del desempeño y los factores que se le asocian, a muchas de las acciones que conforman ese contenido del desempeño (fundamentalmente de sus dimensiones formativa y evaluativa); así como a la evaluación de la dirección del mejoramiento (especialmente en los indicadores referidos a sus efectos).

Las Competencias Profesionales del Tutor y El Diagnóstico del Desempeño Profesional del Tutor y de sus Factores Asociados ofrecen la información al Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor.

El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor expresa las acciones a través de las que se logra el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, concretadas en los procesos de gestión del mejoramiento, que constituyen el componente que lo dinamiza. El contenido no tendría expresión si no se enmarca en los procesos y estos solo tienen razón de existir por el contenido.

La relación entre las dimensiones del contenido y los procesos no se produce de manera lineal. Un proceso puede ser el marco en el que se expresen, articuladamente, acciones que conciernen a más de una dimensión del contenido. A su vez, una dimensión del contenido puede concretarse en acciones articuladas en varios procesos.

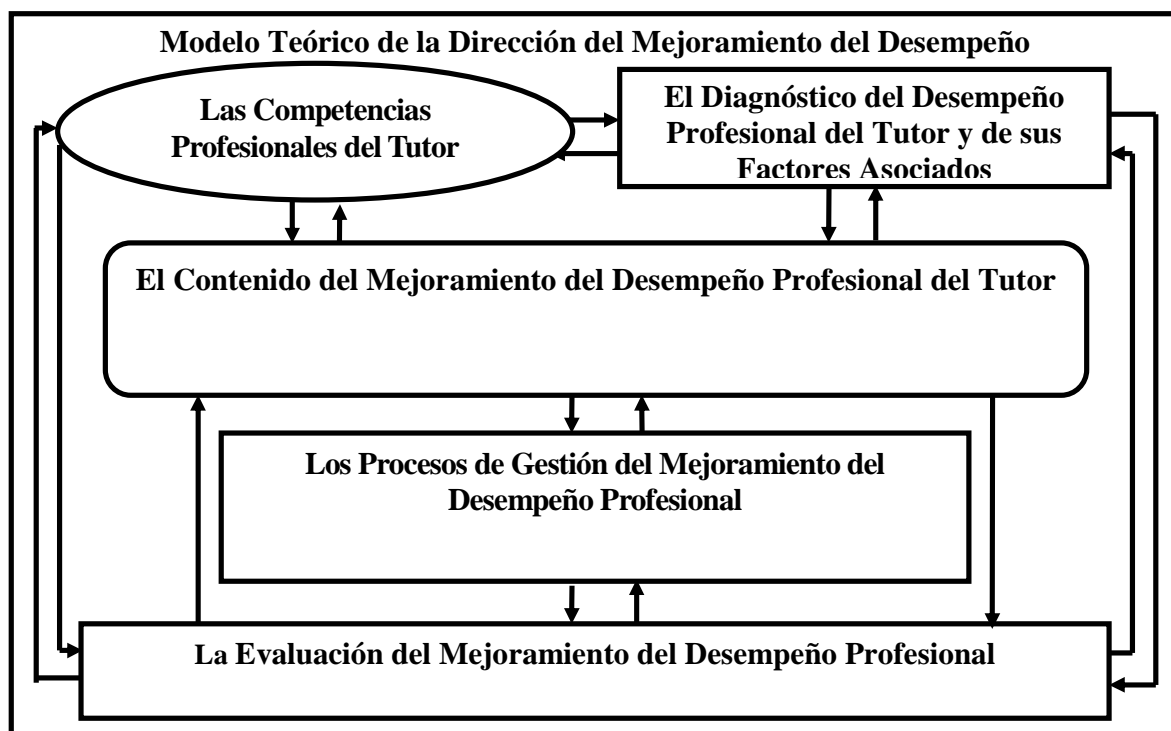
De los cuatro subsistemas: Las Competencias Profesionales del Tutor, El Diagnóstico del Desempeño Profesional del Tutor y de sus Factores Asociados, El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor y Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional, se deriva el contenido del subsistema La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional, que tiene la función de producir información valorativa y caracterizadora para la toma de decisiones relacionadas con la dirección del mejoramiento, lo que permite la retroalimentación del proceso como sistema.

El equilibrio entre los cinco subsistemas ya mencionados lo garantiza la homeostasis como característica de los sistemas, que permite al modelo adaptarse para lograr un equilibrio interno frente a los cambios externos que se producen cotidianamente, como resultado de la dinámica de la dirección del mejoramiento del desempeño del tutor.

La sinergia, como característica de los sistemas, se expresa al considerar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores desde una concepción integral, cualidad que emerge de las relaciones dialécticas producidas, como ya se expresó, entre los cinco subsistemas que lo conforman.

La autopoiesis, por su parte, se manifiesta en la posibilidad que tiene el modelo de perdurar en el tiempo, lo que puede lograrse en la medida que este se retroalimente y está presente en todos los subsistemas con un marcado énfasis en La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional. Por otra parte, el hecho de que las competencias profesionales ofrezcan la posibilidad de contextualizar su contenido, en correspondencia con el contexto socio histórico concreto en el que se desempeñan los tutores y el desarrollo individual alcanzado por estos, contribuye a que el modelo cumpla con esta cualidad.

A continuación se presenta un esquema que muestra el Modelo Teórico de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional:





**Figura 7.** Esquema que representa el Modelo del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor

### **2.3. Metodología para la aplicación del Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional**

En este epígrafe se presenta la metodología que permite materializar en la práctica el Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional. Este proceso directivo es responsabilidad del Instituto Superior Pedagógico, en coordinación con las direcciones provincial y municipales de educación, las sedes pedagógicas y las microuniversidades. La implementación de la metodología propuesta se sustenta en dos ideas esenciales, que constituyen punto de partida para el desarrollo de dicho proceso en la práctica:

- Las acciones que concretan los procesos para el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores se conciben y ejecutan en los niveles de facultad, sede pedagógica y microuniversidad, y se insertan en el sistema de trabajo de cada nivel.
- La instancia coordinadora de la participación de los diferentes niveles implicados en la concepción y ejecución de las acciones de los procesos para el mejoramiento es la Facultad de Ciencias Técnicas y sus departamentos docentes.

La metodología que se propone está conformada por tres etapas que siguen la lógica de la dirección como proceso, desde un enfoque funcional y se denominan de la siguiente forma: 1) De preparación para el mejoramiento del desempeño profesional, 2) De implementación de los procesos de gestión para el mejoramiento del desempeño profesional, y 3) De evaluación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional. A continuación se expone el contenido de cada etapa con sus respectivas fases y acciones:

#### **Etapas 1. De preparación para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor**

En esta etapa se planifican las acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores. Está formada por tres fases: 1) De proyección general del proceso de mejoramiento, 2) De análisis de las competencias profesionales del tutor e identificación de los elementos que las configuran, y 3) De ejecución del diagnóstico del

desempeño profesional y sus factores asociados. Cada fase implica el desarrollo de acciones que garantizan el cumplimiento de sus objetivos.

**Fase 1. De proyección general del proceso de mejoramiento.** Implica que los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas prevean el desarrollo las acciones siguientes:

**Acción 1.** Establecimiento del cronograma general del proceso de mejoramiento del desempeño profesional, que lleva implícito los siguientes aspectos: la definición de los meses y las semanas en que se desarrollarán las etapas, fases y acciones, los métodos de trabajo a emplear, quién dirige y ejecuta las acciones a desarrollar; así como los participantes.

**Acción 2.** Determinación de los recursos materiales necesarios para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de mejoramiento del desempeño profesional.

**Acción 3.** Diseño de la evaluación del proceso de mejoramiento que implica:

1. La definición del objetivo de la evaluación, que está dirigido a la producción de información valorativa del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los tutores en sus diferentes etapas, y de los resultados de su puesta en práctica, con vistas a la toma de decisiones para su elevación cualitativa.
2. La determinación del contenido de la evaluación en correspondencia con los objetivos, es decir, de los aspectos que serán objeto de la recopilación de los datos y la obtención de la información (caracterizadora y valorativa), en cada uno de los diferentes momentos del proceso.

Durante la etapa 1: de *preparación para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor* se recopilarán datos y obtendrá información acerca de las *dimensiones e indicadores* siguientes:

Dimensión 1: Desarrollo de la proyección general del proceso de mejoramiento

Indicadores:

1. Grado de implicación de los diferentes niveles participantes
2. Cumplimiento de los objetivos y las acciones previstas

Dimensión 2: Desarrollo del proceso de análisis de las competencias profesionales e identificación de los elementos que las configuran

Indicadores:

1. Pertinencia de las fuentes de información utilizadas
2. Grado de precisión de los elementos identificados en correspondencia con el contenido de las competencias

Dimensión 3: Ejecución del diagnóstico

Indicadores:

1. Factibilidad de la planificación del diagnóstico
2. Efectividad de las acciones organizativas
3. Grado de implicación de los diferentes niveles participantes
4. Adecuación de los métodos e instrumentos para la recogida de datos y la obtención de información
5. Oportunidad de las acciones de regulación y control desarrolladas durante el diagnóstico
6. Objetividad de las conclusiones del diagnóstico

*Durante la etapa 2: de implementación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional se recopilarán datos y obtendrá información acerca de las dimensiones e indicadores siguientes:*

Dimensión 1: Planificación y organización de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional

Indicadores:

1. Nivel de precisión logrado en la determinación de los objetivos, las acciones y los recursos para el desarrollo de los diferentes procesos de gestión

2. Nivel del aseguramiento alcanzado para el desarrollo de los procesos de gestión

Dimensión 2: Desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento

En los cuatro procesos se evaluarán los indicadores siguientes:

1. Cumplimiento de las acciones previstas

2. Nivel de preparación revelado por los ejecutores de los procesos
3. Oportunidad de las acciones de regulación y control desarrolladas durante el desarrollo de los procesos de gestión
4. Grado de implicación y satisfacción de los participantes

Durante la etapa 3: *de evaluación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional* consistirá en una evaluación de carácter sumativo. Además de los datos y valoraciones obtenidos durante la evaluación sistemática (formativa) desarrollada durante las etapas anteriores se recogerán datos referidos a los *resultados del proceso*, que permiten su valoración general y sus *efectos sobre los tutores* beneficiarios. Los indicadores fundamentales a considerar son:

1. Factibilidad del cronograma general del proceso de mejoramiento
  2. Grado de cumplimiento de las prioridades, objetivos y acciones generales previstas
  3. Nivel de satisfacción de los participantes
  4. Nivel de integración logrado entre los diferentes niveles implicados en el mejoramiento
  5. Efectividad de las acciones desarrolladas en la elevación del desempeño profesional de los tutores
3. La determinación de los métodos, técnicas, fuentes de información e instrumentos que se emplearán para evaluar el proceso de mejoramiento y sus resultados. Se proponen como métodos fundamentales: la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos. Las fuentes de información son: los encargados de llevar a cabo los procesos para el mejoramiento, los tutores, las actividades que se desarrollen como parte de dichos procesos y documentos contentivos de datos referidos a los indicadores definidos.
  4. Se elaboran los criterios valorativos que son las categorías que garantizan la emisión de los juicios de valor sobre la situación de cada uno de los procesos encaminados al mejoramiento del desempeño profesional. Ellos posibilitan la comparación del estado real de los elementos del contenido que fueron evaluados, con el estado deseado.
  5. Se determinan las acciones organizativas correspondientes a la recogida de los datos de las diferentes etapas, como parte del proceso evaluativo.

**Fase 2. Análisis de las competencias profesionales e identificación de los elementos que las configuran.** Esta fase tiene lugar en el Consejo Técnico Integrado de la Facultad de Ciencias Técnicas, a partir del estudio y análisis de las competencias profesionales propuestas por el autor en el modelo teórico. Implica el desarrollo de las acciones siguientes:

**Acción 1.** Estudio y análisis de las competencias profesionales propuestas. Esta acción se lleva a cabo por parte de los encargados del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, bajo la dirección de los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas y la Subdirección Provincial de la Educación Técnica y Profesional. Implica la realización de actividades metodológicas en las que se propicie el análisis del contenido de las competencias profesionales propuestas por este autor y expuestas en el modelo teórico.

**Acción 2.** Estudio de las fuentes de información. Esta acción requiere del estudio de las definiciones normativas que constituyen las fuentes de información, de las que se deriva la identificación de los elementos que configuran las competencias profesionales del tutor. Los responsables de esta actividad son, al igual que en la acción anterior, los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas. Ello exige del empleo de técnicas de trabajo grupal. Se proponen algunas abordadas por Zarzar (1993), entre las que se encuentran: los grupos de discusión y la técnica de la rejilla. De un Colectivo de Autores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (1995) se propone la utilización del método de discusión, con sus variantes: discusión plenaria y/o en grupos pequeños.

**Acción 3.** Identificación de los elementos (cualidades) que configuran las competencias profesionales del tutor. Realizado el análisis de las fuentes de información antes señaladas se procede a la definición de los elementos (cualidades) que caracterizan el saber, saber hacer y saber ser y configuran dichas competencias profesionales, las que constituyen el punto de partida para el diagnóstico.

**Acción 4.** La recogida sistemática de datos relacionados con el desarrollo de las acciones que comprende el proceso de análisis de las competencias profesionales y la identificación de los elementos que las configuran, para la producción de información sobre su desarrollo y la adopción de las decisiones dirigidas a su mejora.

**Fase 3. Ejecución del diagnóstico.** Los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas, de la sede pedagógica y de la microuniversidad, encargados del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores prevén el desarrollo del diagnóstico, que permite caracterizar el estado real de su desempeño profesional y de sus factores asociados. Como se expresó anteriormente, el punto de partida para determinar el contenido de este son las competencias profesionales y los elementos que las configuran identificados en la fase anterior, y los factores asociados al desempeño profesional. Esta fase implica desarrollar como acciones:

**Acción 1.** La definición de los objetivos del diagnóstico a través del trabajo en equipo. La adecuación de los objetivos exige: a) la definición apropiada, a partir del análisis contextual de la (s) microuniversidad (s), b) que sean medibles, c) que sea precisa y coherente su formulación, y d) que sean orientadores.

**Acción 2.** La determinación del contenido. Los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas encargados del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores determinan las dimensiones e indicadores que forman parte del contenido del diagnóstico, a través del que se obtendrá la información caracterizadora del estado real del desempeño profesional y sus factores asociados. Para determinar el contenido debe tenerse en cuenta: a) Su correspondencia con los objetivos definidos, b) Su operacionalización a través de variables, dimensiones, indicadores y/o criterios, c) Su correspondencia con las especificidades del objeto que se diagnostica (el desempeño profesional de los tutores y sus factores asociados), y d) Que los datos que se pretendan obtener puedan ser recolectados fácilmente.

El contenido del diagnóstico se operacionaliza en seis dimensiones, que están referidas al desarrollo de las competencias profesionales propuestas en el modelo teórico y a la incidencia de los factores que se asocian al desempeño profesional del tutor. Ellas son: a) desarrollo de la competencia ideopolítica, b) desarrollo de la competencia pedagógico metodológica, c) desarrollo de la competencia investigativa, e) desarrollo de la competencia técnica de la especialidad, f) incidencia de los factores personales en el desempeño profesional, y g) incidencia de los factores organizacional-ambientales en el desempeño profesional. (Ver anexo 6 de la tesis).

**Acción 3.** La determinación de los métodos y técnicas a emplear. Para la obtención de la información, por parte de los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas encargados del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores se recomiendan, entre otros: la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos, métodos estadísticos y la triangulación. Debe atenderse a la variedad en la selección y uso de métodos y técnicas, en correspondencia con los objetivos y el contenido del diagnóstico, y al empleo equilibrado de métodos cualitativos y cuantitativos de investigación.

Para diagnosticar el desempeño profesional de los tutores y sus factores asociados pueden ser utilizadas, también, algunas técnicas propuestas por Valdés (2004), entre las que se encuentran: los ejercicios de rendimiento profesional, el test sobre desarrollo humano, el portafolio y la autoevaluación. En el anexo 7 de la tesis se presentan recomendaciones sobre el uso de algunas de estas técnicas.

**Acción 4.** La determinación de las fuentes de información personales y no personales. Se propone el uso de las siguientes fuentes personales: tutores, docentes en formación, profesores de la sede pedagógica, directivos de las microuniversidades, miembros del equipo metodológico integrado del Instituto Superior Pedagógico y la Dirección Provincial de Educación, profesores y jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Técnicas y los metodólogos municipales. Son sugeridas entre las fuentes no personales las diferentes actividades en las que participan los tutores; así como los documentos relacionados con su desempeño profesional: evaluaciones profesoraes, informes de visitas a clases, planes individuales, registros de Entrenamientos Metodológicos Conjuntos y otros. Debe tenerse en cuenta la posibilidad real de acceso a las fuentes de información.

**Acción 5.** La elaboración de los instrumentos. Esta acción implica la confección de los instrumentos a aplicar para recoger los datos y obtener la información caracterizadora sobre la situación que presenta el desempeño profesional de los tutores y sus factores asociados. Los instrumentos son elaborados por los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas.

Para la elaboración de los instrumentos se sugieren las recomendaciones metodológicas siguientes: a) Deben facilitar el cumplimiento de los métodos y las técnicas escogidos, b)

Ser racionales en su selección, en correspondencia con las condiciones reales de la facultad, sede pedagógica y microuniversidad, c) Ser los suficientes y adecuados, en relación con las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico que hayan sido identificados. Se proponen: guías de observación, de revisión de documentos, cuestionario de encuesta y guías de entrevista. Se debe utilizar el análisis del contenido como procedimiento para la triangulación de datos y fuentes.

**Acción 6.** La ejecución de las acciones organizativas del diagnóstico. Esta acción implica que los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas otorguen las responsabilidades a cada uno de los implicados en el proceso de diagnóstico, su preparación y la asignación de los recursos necesarios.

**Acción 7.** La recogida de datos encaminados a la producción de la información caracterizadora sobre la situación que presenta el desempeño profesional y sus factores asociados, por parte de los directivos de la sede pedagógica y la microuniversidad encargados del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

**Acción 8.** El procesamiento y análisis de los datos por los directivos de la facultad encargados del mejoramiento y los coordinadores de carrera de las sedes pedagógicas municipales.

**Acción 9.** La caracterización del estado real del desempeño profesional y sus factores asociados, a partir de la información obtenida, por parte de los directivos de la facultad encargados del mejoramiento y los coordinadores de las sedes pedagógicas municipales, considerando las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico.

**Acción 10.** La elaboración del informe del diagnóstico por los directivos de los diferentes niveles encargados del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores. El informe debe contener como elementos esenciales: a) La valoración de las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico, y b) Las potencialidades y los problemas detectados; así como sus posibles causas.

**Acción 11.** La recogida sistemática de datos relacionados con la ejecución del diagnóstico, para la producción de información sobre su desarrollo y la adopción de las decisiones de dirigidas a su mejora.



## **Etapa 2. De implementación de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional del tutor**

En esta etapa se planifican, organizan y ejecutan las acciones de cada uno de los procesos encaminados a mejorar el desempeño profesional de los tutores. Se hace necesario que los directivos responsabilizados con la dirección del mejoramiento realicen las coordinaciones pertinentes para asegurar el desarrollo exitoso de las acciones previstas. Para ello, se deben asesorar, controlar y evaluar de manera sistemática dichas acciones. Esta etapa consta de tres fases: 1) De planificación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional, 2) De organización de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional, y 2) De ejecución de los procesos de gestión para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor.

**Fase 1. De planificación de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional.** En esta fase se determinan: los objetivos, las acciones, los recursos humanos y materiales y los plazos y vías para la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento. La planificación, que se corresponde con los resultados del diagnóstico realizado, se encamina a la determinación de: a) Las principales prioridades o direcciones estratégicas del proceso de mejoramiento del desempeño profesional del tutor, b) Los objetivos generales del proceso de mejoramiento, y c) Las acciones generales de planificación, organización, regulación, control y evaluación sistemática. A continuación se explican las principales acciones que deben llevarse a cabo en cada uno de los procesos para el mejoramiento:

La planificación de cada uno de los procesos de gestión (organización del trabajo, formación y desarrollo, atención y reconocimiento y evaluación del desempeño) implica dos tareas principales: la definición de los objetivos y la definición de las acciones que son el contenido del mejoramiento, cuyas intenciones y naturaleza depende de la especificidad de los procesos.

Las **direcciones** a las que se encaminan los objetivos y acciones son:

- En la organización del trabajo: a) la planificación del trabajo individual del tutor, b) la facilitación del acceso a las tecnologías, los medios de trabajo y los recursos materiales

existentes y c) la garantía de niveles adecuados de seguridad para el cumplimiento exitoso de sus funciones.

- En la formación y desarrollo: a) La satisfacción de las necesidades educativas detectadas en el diagnóstico a través de actividades de superación, metodológicas y/o investigativas, y b) La consolidación de las competencias profesionales de los tutores.
- En la atención y reconocimiento: a) La atención a su salud, b) La creación de las condiciones necesarias para su desempeño profesional (condiciones mínimas de bienestar), c) El reconocimiento a las conductas destacadas de los tutores en su desempeño profesional por todos los niveles implicados d) El establecimiento de mecanismos para la estimulación y el reconocimiento de los avances logrados, e) El logro de la correspondencia entre el trabajo realizado y el salario devengado.
- En la evaluación del desempeño: a) La sistematicidad de la evaluación, b) La objetividad de la evaluación, c) El cumplimiento de las funciones desarrolladora, educativa y diagnóstica de la evaluación, d) El uso de la información producida por la evaluación para la retroalimentación del proceso de formación y desarrollo y para la estimulación, y el reconocimiento de los tutores.

La definición de los objetivos y acciones de los procesos de gestión en las direcciones antes señaladas. Ello ha de producirse a través de una discusión colectiva entre los implicados en el proceso de mejoramiento, en el que los directivos de las microuniversidades desempeñan un papel determinante. Durante esta fase se recogerán datos relacionados con la planificación de estos procesos para la producción de información sobre su desarrollo, y la adopción de las decisiones dirigidas a su mejora.

**Fase 2. De organización de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional.** Se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

**Acción 1.** La asignación de las responsabilidades para garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento. Es llevada a cabo por los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas encargados de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional.

**Acción 2.** La determinación de las redes de relaciones entre los recursos humanos que participan en el mejoramiento del desempeño profesional del tutor, que es llevada a cabo

por los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas. Para ello se recomienda: a) Asegurar las coordinaciones necesarias para garantizar el cumplimiento de las acciones, y b) Determinar las relaciones de subordinación que deben establecerse.

**Acción 3.** La determinación de las vías adecuadas para el flujo de la información. Conlleva a que los directivos responsabilizados con el mejoramiento determinen quienes serán los encargados de transmitir la información obtenida como parte del desarrollo de los procesos de gestión. Deben definirse las formas a utilizar, entre las que se recomiendan: a) La realización de despachos sistemáticos con los coordinadores de carreras de las sedes pedagógicas, los directivos de esta y de las microuniversidades, b) La valoración sistemática en las reuniones departamentales de la Facultad de Ciencias Técnicas, de los avances y limitaciones que se presentan durante el desarrollo del proceso del mejoramiento, y c) El empleo de las vías propias de las tecnologías de la información y de las comunicaciones existentes (intranet).

**Acción 4.** La preparación de los responsabilizados con las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional. Esta acción es responsabilidad de los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas, quienes deben garantizar la capacitación efectiva de los involucrados en los diferentes procesos para el mejoramiento. Se recomienda: a) El desarrollo de reuniones en las que participen dichos involucrados y otras, donde rindan cuentas de su preparación, b) Facilitar los recursos humanos y materiales necesarios y disponibles para garantizar su preparación, y c) Asesorar, controlar y evaluar sistemáticamente esta capacitación.

**Acción 5.** La asignación racional del trabajo y los recursos materiales de que se disponen. Implica asignar el tiempo en que se desarrollarán las acciones. Debe hacerse entrega a los involucrados en el proceso de mejoramiento, de los recursos materiales con que se cuenta.

**Acción 6.** La recogida de datos relacionados con la organización de los procesos de gestión del mejoramiento para la producción de información sobre su desarrollo, y la adopción de las decisiones dirigidas a su mejora.

**Fase 3. De ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.** En esta fase se llevan a vías de hecho las acciones de

mejoramiento previamente planificadas y organizadas. Conlleva a que los directivos encargados lleven a cabo las siguientes acciones:

**Acción 1.** La regulación de las acciones para garantizar su desarrollo normal y el cumplimiento de sus objetivos. Ello requiere del asesoramiento sistemático, por lo que se recomienda el empleo del Entrenamiento Metodológico Conjunto como método para la demostración.

**Acción 2.** El control sistemático al desarrollo de las acciones. Ello permitirá comprobar cómo estas se realizan según lo previsto. Requiere que se analicen las posibles causas de las desviaciones y se determinen las medidas a tomar para su rectificación a tiempo.

**Acción 4.** La recogida de datos relacionados con la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional del tutor para la producción de información sobre su desarrollo, y la adopción de las decisiones dirigidas a su mejora.

### **Etapas 3. De evaluación del mejoramiento del desempeño profesional del tutor**

En esta etapa se realiza la valoración sumativa (final) del proceso del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores que se ha llevado a efecto. Se tendrán en cuenta los datos obtenidos, a través de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos en cada una de las fases de las dos etapas anteriores. Estos datos, obtenidos de manera sistemática, y los que se obtengan en esta etapa, permitirán la producción de información valorativa sobre el proceso de mejoramiento y sus resultados. Las tres fases son: 1) de preparación de la evaluación, 2) de obtención de la información, y 3) de toma de decisiones.

**Fase 1. De organización de la evaluación.** Esta fase implica, como todo proceso organizativo, asegurar los recursos humanos y materiales necesarios para cumplimentar el diseño de la evaluación previsto en la primera etapa de esta metodología.

**Acción 1.** La asignación de las responsabilidades para garantizar el desarrollo de las acciones de la evaluación del mejoramiento. Se definen los encargados del procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos recopilados durante la evaluación sistemática del proceso de mejoramiento y sus resultados.

**Acción 2.** La determinación de las redes de relaciones entre los recursos humanos que participan en la evaluación del mejoramiento.

**Acción 3.** La determinación de las vías adecuadas para el flujo de la información. Esta y la acción anterior tienen la misma naturaleza que la de la fase 2 de la etapa anterior.

**Acción 4.** La preparación de los evaluadores. Esta acción implica garantizar que los encargados del procesamiento de los datos, su interpretación y análisis estén preparados para ello. Ello requiere que los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas garanticen la capacitación referida al uso de hojas de cálculo, tablas de doble y otros estadígrafos. Igualmente, la misma debe estar encaminada al empleo del método de la triangulación de datos, lo que permite la determinación de regularidades.

**Acción 5.** La asignación de los recursos materiales disponibles.

**Fase 2. De obtención de la información.** Comprende el procesamiento de los datos recogidos de manera sistemática durante el desarrollo del proceso de mejoramiento, la clasificación de los resultantes por dimensiones e indicadores que operacionalizan el contenido de la evaluación, el análisis cualitativo, a través de la triangulación de los datos referidos a cada indicador y dimensión para la determinación de las características de su comportamiento, y por último, la caracterización del proceso de mejoramiento llevado a cabo y sus resultados.

**Acción 1:** Sistematización de los datos y valoraciones obtenidos durante la evaluación sistemática (formativa) desarrollada durante las etapas anteriores.

**Acción 2:** Recogida de datos referidos a los *resultados del proceso* que permiten su valoración general y sus *efectos sobre los tutores* beneficiarios, considerando los indicadores previstos para esta etapa en el diseño de la evaluación.

**Acción 3:** Procesamiento de los datos recopilados y triangulación de los mismos con los datos y valoraciones obtenidas durante la evaluación sistemática (formativa) desarrollada durante las etapas anteriores.

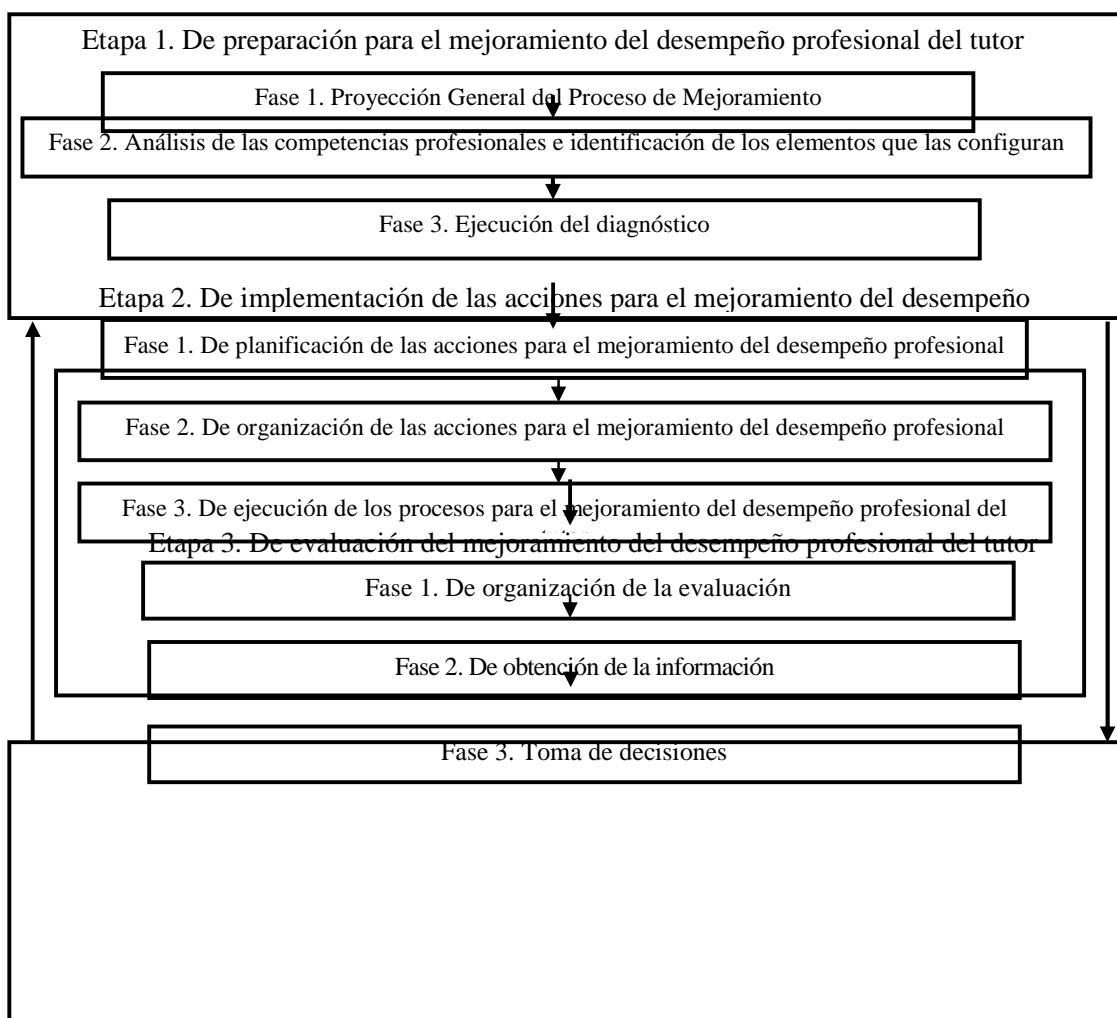
**Acción 4:** Caracterización del estado de las dimensiones e indicadores que constituyen el contenido de la evaluación del proceso de mejoramiento a partir de los indicadores definidos.

Corresponde a los directivos que participan en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional desarrollar acciones de regulación y control sistemáticos para

asegurar el cumplimiento de las acciones de esta etapa, y con ello, tomar las decisiones oportunas y hacer los cambios que sean necesarios.

**Fase 3. Toma de decisiones.** Esta fase tiene como objetivo tomar las decisiones más acertadas, relacionadas con la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores. Este es un proceso que exige la aplicación de métodos y técnicas participativas que lo faciliten. El proceso de toma de decisiones conlleva a la identificación de los principales problemas presentes en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, que es posible a través del Método General de Solución de Problemas que implica los siguientes pasos: 1) análisis de los problemas e identificación de sus causas, 2) determinación del estado deseado, 3) planteamiento de alternativas de solución, y 4) elección de las alternativas de solución más conveniente (toma de las decisiones).

A continuación se presenta un esquema que muestra la metodología que permite la aplicación práctica del Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional de los Tutores Responsabilizados con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional:



**Figura 8.** Esquema que representa la metodología para la concreción práctica del modelo. En el capítulo 3 se exponen los resultados de la aplicación del método Criterio de Expertos, que demostró la pertinencia del modelo propuesto. También son presentados los resultados de la aplicación del método de experimentación sobre el terreno, que permitió corroborar la factibilidad de la metodología.

### **Conclusiones del capítulo**

1. Los resultados del diagnóstico sobre la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional en la provincia de Holguín, permitieron determinar el estado actual de este proceso, que corroboró la existencia del problema científico. Los directivos encargados de dicho mejoramiento, generalmente, limitan su dirección a las acciones de superación y/o evaluación. Las acciones que se desarrollan, muchas veces, son espontáneas, asistemáticas y carecen de integralidad.
2. El Modelo Teórico de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional de los Tutores Responsabilizados con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional tiene una estructura sistémica. Está formado por cinco subsistemas: 1) Las Competencias Profesionales del Tutor, 2) El Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados, 3) El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor 4) Los Procesos de Gestión para el Mejoramiento del Desempeño Profesional, y 5) La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional.
3. La metodología que posibilita la implementación práctica del modelo es diseñada, a partir de la lógica funcional de un proceso de dirección, que incluye acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación. Ello garantiza el desarrollo integral y sistemático de la dirección del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional.

### **CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL MODELO DE LA DIRECCIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL TUTOR RESPONSABILIZADO CON LA FORMACIÓN DE DOCENTES PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL Y LA FACTIBILIDAD DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA**

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del método de criterio de expertos, que demostró la pertinencia del Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional. También son presentados los resultados de la aplicación del método de experimentación sobre el terreno, que permitió corroborar la factibilidad de la metodología propuesta.

#### **3.1. Pertinencia del modelo teórico propuesto**

Para la aplicación del método de criterio de expertos fueron seleccionados, primeramente, los candidatos a expertos (54), a los que se les aplicó el instrumento que se muestra en el anexo 8. Los criterios para dicha selección fueron: a) Las posibilidades reales de participación, b) La experiencia, y c) La preparación en la temática que se aborda en la tesis.

El referido método se utilizó para valorar la pertinencia del modelo propuesto entendida como: a) Las posibilidades que este brinda para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional, b) La adecuación de su estructura, y c) La correspondencia entre las denominaciones dadas a los componentes y el contenido que ha sido expresado en cada uno de ellos. Estos aspectos se convirtieron en los tres indicadores objeto de la valoración por parte de los expertos.

De los 54 candidatos se eligieron 35 que tuvieron el coeficiente de competencia más alto, pues obtuvieron puntuaciones entre 0,8 y 1,0. A ellos se les aplicó el instrumento que aparece en el anexo 9 de la tesis. Algunas de las características de los expertos seleccionados son las siguientes: a) Seis poseen más de 20 años de experiencia en la Educación Técnica y Profesional; doce de 21 a 25 años, y once, de 16 a 20 años, b) Siete son Máster en diferentes especialidades de las Ciencias Pedagógicas, c) 12 son directivos y docentes de la Facultad de Ciencias Técnicas, d) 18 poseen la categoría docente de asistente y 4 son auxiliares, y e) 12 son directivos de microuniversidades de la educación



Técnica y Profesional. Anexo 10.

Para realizar el análisis estadístico se utilizó el software DelfoSoft elaborado en EXCEL con ese fin. Fueron utilizados como datos: a) La cantidad de expertos consultados, b) La cantidad de aspectos o indicadores sometidos a la consulta, y c) Los resultados agrupados por cada una de las categorías evaluativas utilizadas.

Las posibilidades que brinda el modelo para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor se valoró a través de cinco categorías: (C1) brinda muchas posibilidades, (C2) brinda bastantes posibilidades, (C3) brinda posibilidades, (C4) brinda pocas posibilidades, y (C5) no brinda posibilidades. En las tablas de frecuencias se observa que 10 de los expertos consultados, valoraron que brinda muchas posibilidades; 16 que ofrece bastantes posibilidades, y 9, que tiene posibilidades.

El valor de N - Promedio expresa un alto grado de concordancia de los expertos al considerar que brinda bastantes posibilidades para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor. El procesamiento estadístico aparece al final del anexo 9 de la tesis.

La estructura del modelo fue valorada a través de cinco categorías: (C1) muy adecuada, (C2) bastante adecuada, (C3) adecuada, (C4) poco adecuada, y (C5) no adecuada. En las tablas de frecuencias sobre este aspecto valorado, (al final del anexo 9 de la tesis) se observa que, 11 de los expertos consultados, valoraron la estructura como muy adecuada, 11, de bastante adecuada, y 9, de adecuada. En tanto, el valor de N - Promedio expresa un alto grado de concordancia de los expertos al considerar que dicha estructura es bastante adecuada.

Al comparar los valores de N - Promedio de los 14 componentes del modelo, con sus puntos de corte, se observa la concordancia de los expertos al considerar que 10 de dichos componentes se encuentran en los rangos de muy adecuados y bastante adecuados. Se aprecia el consenso de los expertos al valorar, favorablemente, el nivel de correspondencia existente entre las denominaciones dadas a los componentes y el contenido que ha sido expresado en cada uno de ellos. (Ver el final del anexo 9 de la tesis)

Los expertos hicieron sugerencias relacionadas con algunas denominaciones de los componentes del modelo, que fueron tenidas en cuenta en su versión final:

- Cambiar la denominación de la competencia científica investigativa por investigativa, pues consideran que este último término encierra por sí solo el contenido de la misma.
- Incluir, como parte del contenido de la competencia ideopolítica, el conocimiento de la política educacional cubana y su concreción en la Educación Técnica y Profesional.
- Cambiar la denominación del componente: fuentes de información para modelar la profesionalidad del tutor, por fuentes de información para modelar las competencias profesionales del tutor.
- Cambiar la denominación del componente: proyección del diagnóstico, por preparación, ya que este último término incluye las acciones de planificación y organización del diagnóstico.
- Cambiar la denominación del componente: puesta en práctica del diagnóstico, por recogida de datos, en tanto esta es la función del mismo, según se expresa en su contenido.
- Cambiar la denominación del componente: conclusión de la evaluación, por toma de decisiones, ya que, finalmente, este tiene como fin esencial este propósito.

Culminado el proceso de valoración de los expertos sobre los aspectos sometidos a consulta y con ello, constatar la pertinencia del modelo propuesto se procedió a aplicar en la práctica la metodología que permite la implementación del mismo. Ello permitió demostrar su factibilidad.

### **3.2. Resultados de la aplicación práctica de la metodología propuesta**

En este epígrafe se presentan los resultados de la puesta en práctica de la metodología. El método empleado fue la experimentación sobre el terreno abordado por Colás (1994), la que plantea que este ha de seguir los siguientes pasos: 1) Exploración y análisis de la experimentación, 2) Enunciado de un problema, 3) Planificación de un proyecto, 4) Realización de un proyecto, 5) Presentación y análisis de los resultados, y 6) Interpretación – conclusión – toma de decisiones.<sup>(51)</sup>

En correspondencia con el método fue seleccionado, intencionalmente, para la puesta en práctica de la metodología, el Instituto Politécnico “José A. Boizán” del municipio de Moa.

La responsabilidad del autor como asesor para la universalización de la Vicerrectoría de Pregrado del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, de Holguín facilitó su seguimiento sistemático.

Se seleccionó esta microuniversidad al tener en cuenta que: a) en ella se estudian especialidades afines con el departamento docente de la Facultad de Ciencias Técnicas donde se desempeña este autor, b) es la microuniversidad de Moa que contaba con la mayor cantidad de docentes en formación de las carreras de Mecánica y Eléctrica del curso regular diurno de la provincia de Holguín, c) esta microuniversidad constituyó parte de la muestra utilizada en el estudio diagnóstico para corroborar la existencia del problema científico. A continuación se exponen los resultados de esta aplicación, a partir del desarrollo de cada uno de sus pasos, la que fue llevada a cabo durante el curso escolar 2005-2006.

**1. Exploración y análisis de la experimentación.** Como parte de la constatación de la existencia del problema científico, cuyos resultados se exponen en el epígrafe 2.1 de la tesis, en el curso 2004-2005 se llevó a cabo un diagnóstico para determinar el estado actual de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores. Los resultados del mismo se convirtieron en punto de partida para aplicar la metodología propuesta. Los principales problemas correspondientes a dicha microuniversidad se relacionaron con:

- Se limita el contenido del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores y su dirección a las acciones de superación y trabajo metodológico: las maestrías, los diplomados, la preparación metodológica, los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos, las visitas a clases y de inspección realizadas por la Dirección Provincial y Municipal de Educación, la sede pedagógica y el Instituto Superior Pedagógico.
- El carácter asistémico de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor.
- La ausencia, en los planes individuales de los tutores, de acciones que reflejen los objetivos y tareas propios de sus funciones que pudieran ser medibles en su evaluación profesoral.

- La falta de correspondencia entre los objetivos y tareas del plan individual del tutor, con los de los docentes en formación.
- El insuficiente dominio por parte de los tutores: del modelo del profesional, los objetivos del año, las habilidades profesionales a formar en cada año, las asignaturas que recibe el profesional en el bloque, los programas de asignatura, guías de estudio y materiales didácticos de la carrera.
- Las insuficiencias en la planificación del tiempo de los tutores para el asesoramiento al trabajo científico estudiantil de los docentes en formación y su atención en el interencuentro.
- El insuficiente estado de cumplimiento de lo estipulado sobre la investigación (primer y segundo año- trabajos extracurriculares, tercer año- trabajos de curso, y quinto año-el trabajo de diploma).
- Insuficiencias en la definición de acciones concretas en el plan de trabajo colectivo e individual que impliquen tareas destinadas a la preparación de la pre-reserva y de la reserva especial pedagógica.
- La insuficiente estimulación y atención a los tutores.

Explorada la situación de la problemática en la microuniversidad se procedió, en un taller, a informar sobre los problemas existentes, en el que participaron: el Jefe del Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas, los coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica de la sede pedagógica y cinco directivos de la microuniversidad. En esta actividad se sensibilizó sobre la necesidad de perfeccionar la dirección del mejoramiento del desempeño de los tutores.

**2. Enunciado del problema.** En el taller antes señalado existió consenso en la necesidad de resolver las limitaciones existentes y, de esta manera, se enunció la problemática a tratar, la que se formuló de la siguiente forma: *Existencia de insuficiencias teóricas y metodológicas en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores de la microuniversidad” José A Boizán”, lo que limita su adecuado desempeño profesional y con ello, el proceso inicial de formación de docentes.*

**3. Planificación del proyecto.** Tuvo como objetivo la explicación de la posible vía para la solución del problema declarado (la metodología propuesta). Ello implicó

la realización de dos reuniones metodológicas al inicio del curso escolar con la presencia de: el Director de la Sede Pedagógica Municipal, el Jefe del Departamento Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas, los coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica en el municipio, profesores del Instituto Superior Pedagógico (miembros del equipo metodológico integrado) y los directivos de la microuniversidad. En dichas reuniones:

- Se hizo la presentación de los principales fundamentos teóricos y metodológicos asumidos sobre la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.
- Se presentó la metodología propuesta.

Se discutieron colectivamente los aspectos presentados y fue analizado el contenido de las etapas, fases y acciones de la metodología, para su contextualización a las condiciones reales de la microuniversidad. Igualmente:

- Se determinó: el tiempo de ejecución de cada etapa, fases y acciones, el método de trabajo, el responsable de la dirección de las acciones, quién las ejecuta y quiénes participan en ellas. Como resultado se elaboró el cronograma que se presenta en el anexo 11 de la tesis.
- Se determinaron las responsabilidades y plazos de cumplimiento de manera que, el Jefe de Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas, los dos coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica y los directivos de la microuniversidad se convirtieran en participantes activos de la puesta en práctica de la metodología, y con ello, en la solución de las deficiencias presentes en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional.
- Se definieron las fortalezas y barreras presentes en la microuniversidad “José A Boizán” para implementar la metodología propuesta.

Entre las fortalezas fueron declaradas: la disposición de los implicados en el proceso de mejoramiento, las posibilidades reales de que participaran todos los directivos de la microuniversidad en el perfeccionamiento de su proceso de dirección (Director, Subdirector y tres jefes de departamento); además de los coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica de la sede pedagógica del municipio de Moa; así como el Jefe de Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas.

Entre las barreras identificadas se citan: la insuficiencia del tiempo para llevar a cabo la aplicación, dada la cantidad de tareas de la microuniversidad; en este caso se determinó la inserción de la puesta en práctica como parte del sistema de trabajo del centro. Fue consenso de los participantes de que este proceso concluyera en el mes de mayo de 2006.

**4. Realización del proyecto.** Consistió en la puesta en práctica de la metodología, según el cronograma previsto. A continuación se exponen los resultados obtenidos en cada etapa, fase y acción. Un coordinador de carrera del municipio designado, y este autor, monitorearon y registraron el desarrollo de todas las etapas, fases y acciones de manera sistemática. Ello fue posible, a través de una de guía de observación (anexo 12) la que, también, propició la recogida de los datos para la obtención de la información, como parte de la evaluación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional, concluida en la última etapa.

#### **Etapa 1. De preparación para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor**

En esta etapa, según lo previsto en la metodología, y con la conducción de este investigador se planificaron las acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, a través de sus tres fases: 1) De proyección general del proceso de mejoramiento, 2) De análisis de las competencias profesionales del tutor e identificación de los elementos que las configuran, y 3) De ejecución del diagnóstico del desempeño profesional y sus factores asociados.

Desempeñaron un papel determinante en dicha etapa los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas del Instituto Superior Pedagógico, los coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica de la sede pedagógica del municipio de Moa y los directivos de la microuniversidad.

**Fase 1. Proyección General del Proceso de Mejoramiento.** Los directivos de la microuniversidad, conducidos por el autor y el Jefe de Departamento de Industrial, llevaron a cabo las acciones siguientes:

**Acción 1.** Según se previó se elaboró el cronograma del proceso de mejoramiento con los aspectos que se proponen en la metodología. En el anexo 11 es expuesto el diseño de esta aplicación práctica.

**Acción 2.** Se determinaron los recursos materiales necesarios para el desarrollo de cada una de las etapas (hojas, bolígrafos, lápices, computadoras e impresoras).

**Acción 3.** Como se previó en la metodología fue diseñado el proceso de evaluación del mejoramiento y sus resultados, lo que conllevó:

1. A la definición del objetivo de la evaluación: *Producir información valorativa sobre el desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores y sus resultados en la microuniversidad “José A. Boisán”.*
2. Para evaluar el proceso de mejoramiento llevado a cabo se asumió, de manera íntegra, el contenido de la evaluación propuesto en la metodología. Las cinco dimensiones y los 21 indicadores). Para evaluar los resultados de dicho proceso fue consenso emplear los cinco indicadores propuestos por este autor.
3. Fueron determinados los métodos, técnicas, fuentes de información e instrumentos del proceso evaluativo. Se asumieron métodos que el autor propone: la observación y la encuesta. Las fuentes de información fueron: los encargados de llevar a cabo los procesos, los tutores y las actividades desarrolladas como parte de dichos procesos de gestión.
4. Se elaboraron de manera colectiva los siguientes instrumentos: una guía para la observación a actividades desarrolladas por los 13 tutores de la microuniversidad y un cuestionario de encuesta a los encargados de llevar a cabo los procesos (10): Jefe del Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas, 5 directivos de la microuniversidad, los 2 coordinadores de las carreras de Mecánica y de Eléctrica y los profesores del Departamento de Industrial que atienden la universalización en el municipio de Moa. (Ver anexos 13 y 14).
5. Se elaboraron los criterios valorativos que garantizaron la emisión de los juicios de valor sobre la situación de cada uno de los procesos encaminados al mejoramiento del desempeño profesional. Las categorías evaluativas fueron: *alto, medio y bajo*. Al final del anexo 12 se exponen los criterios que se tuvieron en cuenta para caracterizar las tres categorías.
6. Fueron determinadas las acciones organizativas que garantizaron el aseguramiento de la recogida de los datos como parte del proceso evaluativo. Se determinó que,

este autor, y uno de los coordinadores de carrera se encargaran de llevar a cabo la observación.

7. Se recogieron los datos correspondientes a la dimensión: *desarrollo de la proyección general del proceso de mejoramiento* y sus dos indicadores: *grado de implicación de los diferentes niveles participantes, y cumplimiento de los objetivos y las acciones previstas.*

**Fase 2. Análisis de las competencias profesionales e identificación de los elementos que las configuran.** Las tres acciones que comprende esta fase fueron desarrolladas en dos reuniones del Consejo Técnico Integrado de la Facultad de Ciencias Técnicas- Subdirección Provincial de la Educación Técnica y Profesional, en los finales del curso 2004-2005. En ambas reuniones participaron, además de los directivos de la referida Facultad, metodólogos de la dirección provincial y las municipales de educación. En las mismas, el autor de esta investigación condujo el estudio y análisis de los documentos normativos propuestos en la metodología, lo que trajo como resultado que se identificaran los elementos que configuran las competencias profesionales del tutor. Estos elementos se exponen en el anexo 15 de la tesis.

Fue llevada a cabo, además, la cuarta acción prevista en la metodología, referida a la recogida de datos relacionados con el contenido de la evaluación del mejoramiento del desempeño profesional del tutor, específicamente, de la dimensión 2: *desarrollo del proceso de análisis de las competencias profesionales e identificación de los elementos que las configuran* y sus dos indicadores: 1) *pertinencia de las fuentes de información utilizadas, y 2) grado de precisión de los elementos identificados en correspondencia con el contenido de las competencias.* En el anexo 12 se expone la guía de observación que permitió la recogida de los datos sobre el desarrollo de esta fase.

**Fase 3. Ejecución del diagnóstico.** En esta fase se previeron las acciones del diagnóstico para caracterizar el estado real del desempeño profesional del tutor y de sus factores asociados. El punto de partida del referido diagnóstico fueron las competencias profesionales y los elementos que las configuran. Se desarrollaron las acciones previstas y en ellas participaron: el Jefe del Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas, los directivos de la microuniversidad, los coordinadores de las carreras y los



profesores del Departamento de Industrial que atienden la universalización en el municipio de Moa. Las acciones desarrolladas en esta fase fueron:

**Acción 1:** Se definió el objetivo del diagnóstico: *Valorar el estado real que presenta el desempeño profesional de los tutores y la incidencia de los factores personales y organizacional-ambientales que le están asociados, en la microuniversidad “José A Boizán”, considerando las sugerencias realizadas por el autor en la metodología (capítulo 2).*

**Acción 2:** En correspondencia con el objetivo del diagnóstico se determinó su contenido. Fueron asumidas las seis dimensiones propuestas en la metodología con sus respectivos indicadores: 1) desarrollo de las competencia ideopolítica (17 indicadores), 2) desarrollo de las competencia pedagógica metodológica (15 indicadores), 3) desarrollo de las competencia investigativa (seis indicadores), 4) desarrollo de las competencia técnica de la especialidad con sus 4 y 5 indicadores respectivos en los casos de Mecánica y Eléctrica, 5) incidencia de los factores personales en el desempeño profesional (3 indicadores), y 6) incidencia de los factores organizacional-ambientales en el desempeño profesional (5 indicadores).

**Acción 3:** Se asumieron los métodos y técnicas a emplear para la obtención de la información propuestos: la observación, la entrevista, la encuesta, la revisión de documentos y la triangulación. Los datos fueron procesados con el auxilio de tablas estadísticas.

**Acción 4:** Se seleccionaron como fuentes de información personales: 13 tutores, 13 docentes en formación, los cinco directivos de la microuniversidad y los dos coordinadores de la sede pedagógica que participaron en la aplicación de la metodología.

Las fuentes de información no personales fueron: la participación en cuatro reuniones del departamento, 12 actividades interencuentro, tres reuniones sindicales y cuatro matutinos. Como documentos se revisaron: la estrategia de trabajo de la microuniversidad, tres actas del Consejo de Dirección, ocho certificados de evaluaciones profesoraes y planes individuales de los tutores, 12 informes de visitas a clases y cuatro registros de Entrenamiento Metodológico Conjunto realizados por el equipo metodológico integrado del Instituto Superior Pedagógico y la Dirección Provincial de Educación y la dirección de la microuniversidad.

**Acción 5:** Como resultado del trabajo en equipo fueron confeccionados los instrumentos: un procedimiento del test de rendimiento profesional, una guía para la autoevaluación del tutor, una guía para la observación de las 16 actividades previstas, una guía para la revisión de los 28 documentos, una guía de entrevista a los directivos (microuniversidad y sede pedagógica) y el cuestionario de encuesta a 8 docentes en formación. Ver los anexos 17, 18, 19, 20, y 21 de la tesis.

**Acción 6:** Se determinaron las acciones organizativas del diagnóstico por parte del Jefe del Departamento de Industrial, previa consulta con el autor de la tesis. Se definieron: las personas que aplicarían los métodos, las técnicas e instrumentos, procesarían y analizarían los datos y obtendrían la información (los dos coordinadores de carreras y los cinco directivos de la microuniversidad). Se entregaron, igualmente, los recursos materiales disponibles.

**Acción 7:** Luego de la ejecución de la acción anterior se procedió a: 1) procesar y analizar los datos, y 2) caracterizar el estado real del desempeño profesional y sus factores asociados. Esto se realizó por parte de los directivos de la microuniversidad y los coordinadores de las carreras, conducidos por el investigador. La caracterización se realizó a partir de las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico. Fue elaborado el informe final del diagnóstico, que contuvo: 1) La valoración de cada una de las dimensiones e indicadores, y 2) Las fortalezas y los problemas detectados; así como sus posibles causas. Se precisaron, asimismo, los elementos que caracterizan el desempeño profesional de los tutores, como base para el contenido de aquellas acciones de carácter individual.

Los problemas de carácter colectivo, concernientes a las dimensiones 1, 2,3 y 4 (desarrollo de las competencia ideopolítica, pedagógica-metodológica, investigativa y técnica de la especialidad (Mecánica y Eléctrica) se relacionan, fundamentalmente, con la falta de preparación para:

- Buscar y utilizar información científica y bibliográfica.
- Aplicar la Didáctica de la Educación Superior, en específico, las formas organizativas del proceso de enseñanza aprendizaje.

- Asesorar al docente en formación, de acuerdo con el diseño curricular de las carreras de Mecánica y Eléctrica.
- Motivar y orientar sobre la profesión, en función de transmitir, a los docentes en formación, modos de actuación; así como el amor y dedicación hacia la actividad pedagógica profesional.
- Las formas del trabajo científico estudiantil.
- Los aspectos básicos de la Metodología de la Investigación Educativa.
- Los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general.

Los problemas concernientes a las dimensiones 5 y 6 (incidencia de los factores personales en el desempeño profesional y de los factores organizacional- ambientales en el desempeño profesional) se relacionan con: 1) La insuficiente asignación de tiempo para el desempeño de sus funciones, tareas y roles como tutor, 2) Las deficiencias en la planificación individual del trabajo de los tutores, 3) El carácter coercitivo de la evaluación del desempeño profesional, que limita el cumplimiento de la función educativa que le corresponde, 4) La ausencia de un sistema de estimulación y reconocimiento al trabajo del tutor, 5) La falta de motivación de varios tutores para el desempeño de su labor, 6) Problemas oftalmológicos de algunos tutores, y 7) El mal estado de los equipos, medios y de la tecnología educativa.

En esta fase, también, se llevó a cabo la acción referida a la recogida de los datos relacionados con el propio proceso de ejecución del diagnóstico. Estos datos se correspondieron con la dimensión: *Ejecución del diagnóstico*, prevista en el diseño de la evaluación con sus seis indicadores: 1) factibilidad de la planificación del diagnóstico, 2) efectividad de las acciones organizativas, 3) grado de implicación de los diferentes niveles participantes, 4) adecuación de los métodos e instrumentos para la recogida de datos y la obtención de información, 5) oportunidad de las acciones de regulación y control desarrolladas durante el diagnóstico, y 6) objetividad de las conclusiones del diagnóstico.

Los datos que corresponden a la primera y tercera fase de esta etapa, como parte del contenido de la evaluación del proceso de mejoramiento, se recogieron a través de una guía de observación que se expone en el anexo 12 de la tesis.

**Etapa 2. De implementación de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.** Se planificó, organizó y ejecutó cada uno de los procesos encaminados al mejoramiento. Por ello, fueron determinados los objetivos, las acciones, los recursos humanos y materiales; así como los plazos y vías para la ejecución de dichos procesos, en correspondencia con los resultados del diagnóstico realizado. Como resultado de esta etapa se elaboró una estrategia para el mejoramiento, que incluye los objetivos y las acciones referidas a los diferentes procesos, en las que se especifica cuál es la estructura de dirección responsabilizada con su cumplimiento.

**Fase 1. De planificación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional.** Como se previó en la metodología se determinaron las prioridades de trabajo de la microuniversidad, relativas al proceso de mejoramiento, las que estuvieron encaminadas a la solución de los problemas que emanaron del diagnóstico desarrollado. Estas prioridades se refieren a:

- La incentivación de la motivación de los tutores para el desempeño de sus funciones, tareas y roles.
- La atención diferenciada, por parte de los factores de la microuniversidad, a los tutores con problemas de salud.
- La reparación de los equipos y medios en la medida de las posibilidades, y en coordinación con las empresas del territorio.
- La capacitación a los tutores en lo concerniente a: a) la búsqueda y empleo la información científica y bibliográfica, b) la aplicación de la Didáctica de la Educación Superior, con énfasis en la tutoría como forma organizativa del proceso de enseñanza aprendizaje, c) las formas de asesoramiento al docente en formación, de acuerdo con el diseño curricular de las carreras de Mecánica y Eléctrica, d) las formas del trabajo científico estudiantil, f) los aspectos básicos de la Metodología de la Investigación Educativa, y e) los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general.
- La organización del trabajo para asegurar la creación de horarios que faciliten el asesoramiento a los docentes en formación y la planificación del trabajo individual del tutor.

- La estimulación y atención a los tutores, aprovechando el vínculo con las organizaciones políticas, de masas y estudiantiles del centro; así como con las empresas del territorio y la comunidad.

Igualmente, se definió el objetivo general del proceso de mejoramiento, el que estuvo dirigido a *eleva el desempeño profesional de los tutores de la microuniversidad, a través del desarrollo de sus competencias profesionales*. Se planificaron, además, los objetivos y acciones a considerar para la realización de los procesos de gestión. A continuación se exponen, de cada proceso de gestión, los objetivos y tareas planificadas; así como los directivos responsabilizados con los mismos:

**Proceso de gestión: Organización del trabajo**

**Objetivo:** Asegurar a los tutores la disponibilidad del tiempo y las condiciones materiales organizativas requeridas para su desempeño profesional, a partir del establecimiento de las políticas correspondientes y su puesta en práctica por los niveles responsabilizados.

**Acciones planificadas para ser ejecutadas por la Facultad de Ciencias Técnicas (Jefe de Departamento de Industrial):**

**Acción 1.** Definición de las políticas a seguir en relación con la distribución del tiempo de trabajo de los tutores, considerando el conjunto de actividades que deben cumplir como docentes, en coordinación con la subdirección provincial de la Educación Técnica y Profesional.

ACTIVIDADES	FONDO DE TIEMPO
1. Intercambio con el docente en formación para asesorarlo en el desarrollo de las actividades de interencuentro.	Dos horas semanales
2. Intercambio con el docente en formación para orientarle el trabajo metodológico para la formación del bachiller técnico.	Dos horas semanales
3. Interacción con los profesores que imparten docencia en la sede pedagógica.	Dos horas en cada encuentro
4. Intercambio con el docente en formación para asesorarlo en su accionar con las organizaciones estudiantiles.	Una hora semanal
5. Intercambio con el docente en formación para asesorarlo en el desarrollo del trabajo científico estudiantil.	Dos horas interencuentro

6. Tiempo de máquina para la autopreparación.	Dos horas semanales
---	------------------------

**Acción 2.** Definición de las políticas a seguir y de las orientaciones para su instrumentación, relacionadas con la distribución de los recursos materiales y bibliográficos de que deben disponer los tutores para el desempeño de sus funciones tareas y roles.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la sede pedagógica (coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica):**

Supervisar el cumplimiento de las políticas trazadas acerca de:

**Acción 1:** La distribución del tiempo de los tutores para la atención a los docentes en formación.

**Acción 2:** La distribución de los recursos materiales existentes (CD de las carreras, acceso a las computadoras, bibliografías existentes)

**Acción 3:** Rendir cuentas en las reuniones del Departamento Industrial sobre el cumplimiento de las políticas trazadas.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la microuniversidad:**

**Acción 1:** Concretar, a través del diseño de los planes de trabajo individuales de los tutores, el tiempo necesario de atención a los docentes en formación.

**Acción 2:** Ajustar los horarios para que los tutores tengan un mayor acceso al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones; así como de la biblioteca escolar.

**Acción 3:** Rendir cuentas regularmente a la sede sobre el cumplimiento de las orientaciones.

**Acción 4:** Mantener comunicación permanente con la dirección de la sede.

**Proceso de gestión: Formación y desarrollo**

**Objetivo:** Elevar la preparación de los tutores para la mejora de su desempeño en la formación integral de los docentes, haciendo énfasis en la actualización de los conocimientos y el desarrollo de sus habilidades profesionales para: la motivación y orientación profesional hacía la actividad pedagógica, la dirección del trabajo científico

estudiantil; así como el dominio de la didáctica del proceso de enseñanza aprendizaje de la Educación Superior.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la Facultad de Ciencias Técnicas (Jefe de Departamento Industrial):**

**Acción 1.** Planificación de las acciones de superación y trabajo metodológico (de carácter colectivo) a desarrollar por los diferentes niveles implicados.

*Contenidos a desarrollar:* 1) La dirección del trabajo científico estudiantil, 2) La motivación y la orientación profesional pedagógica, y 3) Didáctica de la Educación Superior.

Contenido	Departamento				Sede				Microuniversidad			
	S	TM	Resp	F	S	TM	Resp	F	S	TM	Resp	F
1	Curso			oct.		taller		nov.		EMC		oct. ene. abr.
1										taller de intercambio de experiencia		dic. mar.
2	conferencia especializada			oct.		taller		oct				
3	Curso			oct.		EMC		nov. ene. may.		EMC		nov. ene. may.

Leyenda: Superación: (S), Trabajo Metodológico: (TM), Fecha: (F)

**Acción 2.** El diseño y/o aprobación de los programas de superación y de las acciones de trabajo metodológico de carácter colectivo a desarrollar. Se diseñaron los siguientes:

Curso: La dirección del trabajo científico estudiantil

Objetivo: Desarrollar la competencia investigativa del tutor para aplicar el método científico en la solución de los problemas profesionales de la práctica pedagógica, para dirigir del trabajo científico estudiantil de los docentes en formación.

Tema 1. El trabajo científico estudiantil. Características.

Tema 2. El diseño teórico y metodológico en el trabajo científico estudiantil.

Tema 3. La sistematización teórica en el trabajo científico estudiantil.

Tema 4. La evaluación y presentación de los resultados.

Conferencia especializada con el tema: La motivación y la orientación profesional pedagógica en la formación inicial de los docentes para la Educación Técnica y Profesional.

Objetivo: Desarrollar la competencia pedagógica-metodológica de los tutores para la motivación y la orientación profesional de los docentes en formación y la selección e ingreso de los bachilleres técnicos a las carreras pedagógicas.

Curso: Didáctica de la Educación Superior.

Objetivo: Desarrollar la competencia pedagógica-metodológica de los tutores para la solución de los problemas profesionales en la formación inicial de los docentes.

Tema 1: El estudio de documentos normativos de la Educación Superior.

Tema 2: Las formas de organización de la Educación Superior: la clase, la práctica de estudio, la práctica laboral, el trabajo investigativo de los estudiantes, la autopreparación de los estudiantes, la consulta, la tutoría.

Tema 3: La interdisciplinariedad

Tema 5: El trabajo metodológico

Tema 6: El sistema de evaluación en la formación inicial del docente

**Acción 3:** La preparación de los encargados de desarrollar las acciones de superación y trabajo metodológico colectivas, previstas a nivel del Departamento Industrial. Ello implicó:

1) El estudio de la caracterización de los tutores, 2) La planificación del tiempo de autopreparación para el desarrollo de los programas y actividades, y 3) El control del nivel de preparación de los profesores seleccionados.



**Acción 4.** Desarrollo de las acciones de superación y trabajo metodológico colectivas previstas a nivel del Departamento Industrial.

**Acción 5.** Evaluación sistemática de las acciones.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la sede pedagógica (coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica):**

**Acción 1:** La coordinación y ejecución de un taller sobre la dirección del trabajo científico estudiantil.

**Acción 2:** La coordinación y ejecución de un taller sobre la motivación y la orientación profesional pedagógica.

**Acción 3:** Darle continuidad a las acciones anteriores, a través del Entrenamiento Metodológico Conjunto en la microuniversidad.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la microuniversidad:**

**Acción 1:** Determinación de las necesidades educativas que serán objeto de atención, a través de las acciones colectivas, e incorporación de las que deberá desplegar el tutor para su satisfacción, y deben ser reflejadas en sus planes de trabajo individuales; así como el modo en que serán comprobadas.

**Acción 2:** El desarrollo de visitas de Entrenamiento Metodológico Conjunto, en cada etapa, para la dirección del trabajo científico estudiantil.

**Acción 3:** El desarrollo del Entrenamiento Metodológico Conjunto sobre la tutoría como forma de organización del proceso de enseñanza aprendizaje.

**Acción 4:** El desarrollo de talleres de intercambios de experiencias sobre el asesoramiento al trabajo científico estudiantil.

**Acción 5:** La detección de nuevas necesidades educativas individuales.

**Acción 6:** La evaluación sistemática de la transformación que se produce en el desempeño profesional, como resultado del proceso de aprendizaje.

**Acción 7:** Retroalimentar a la facultad sobre el aprendizaje de los tutores.

**Proceso de gestión: la atención y reconocimiento al desempeño de los tutores**

**Objetivo:** Elevar la atención, la motivación y el grado de satisfacción de los tutores en el desempeño de sus funciones, tareas y roles, aprovechando las potencialidades que ofrece el trabajo coordinado entre las instancias responsabilizadas (facultad, sede,

microuniversidad) con las organizaciones políticas y estudiantiles, las instituciones de la comunidad y las empresas.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la Facultad de Ciencias Técnicas (Jefe de Departamento de Industrial):**

**Acción 1:** Coordinar la entrega, a la Sede Pedagógica Municipal, de los CD, los programas, las guías de estudio y materiales necesarios; así como, los libros de texto y el resto de la bibliografía, en dependencia de la matrícula por carreras y años.

**Acción 2:** Elaboración de un sistema de atención y reconocimiento a los tutores, que defina las vías, los responsables y periodicidad de su otorgamiento. Algunos de los reconocimientos que se previeron fueron:

1. Categoría de mejor tutor. A nivel del departamento, de la sede y de la microuniversidad.
2. Categoría de tutor destacado. A nivel del departamento, de la sede y de la microuniversidad. Los principales requisitos a considerar para estas categorías son: 1) Ser docente ejemplar, 2) Lograr que el docente en formación alcance altos niveles de desempeño en su aprendizaje, 3) Ser destacado en el vínculo con la sede, 4) Ser destacado en la superación individual, 5) Ser destacado en la dirección del trabajo científico estudiantil, 6) Ser destacado en la dirección del trabajo metodológico con el docente en formación, y 7) Ser investigador destacado. La selección será en los meses de enero (semestral) y junio (curso).

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la sede pedagógica (coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica):**

**Acción 1:** Coordinar con la Dirección Municipal de Educación, el Sindicato Municipal y la microuniversidad, los tutores que deben ser estimulados a través de las diferentes vías.

**Acción 2:** Controlar el cumplimiento de la atención y estimulación a los tutores, por parte de los directivos encargados del mejoramiento del desempeño en la microuniversidad.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la microuniversidad:**

**Acción 1:** Implementar las formas de reconocimiento, previa coordinación con las organizaciones políticas, de masas, estudiantiles, la comunidad y las empresas:

1. Priorizar a los tutores en la capacitación que se coordina con las empresas del territorio.
2. El reconocimiento, en diferentes actividades (matutinos, reuniones, claustros y otras) a las conductas destacadas de los tutores en su desempeño profesional.
3. Coordinar con las empresas la impresión de materiales y documentos que sean necesarios por los tutores para su desempeño profesional.
4. Establecer en la Jornada del Educador el día de reconocimiento a los tutores que considere:
  - a) Desarrollar un matutino especial.
  - b) Crear un sitio donde se presenten los currículos y sus principales resultados.
  - c) Exhibir los principales resultados del trabajo científico estudiantil de los docentes en formación a su cargo.
  - d) Desarrollar un intercambio de experiencias en el que participen los docentes en formación, sus familiares y bachilleres técnicos que pertenezcan a las aulas pedagógicas, entre otros.
  - e) Realizar un acto de entrega de condecoraciones a los tutores, organizado por la brigada de la Federación de Estudiantes Universitarios, con la participación de las diversas organizaciones de la microuniversidad, el Consejo de Escuela y la dirección del Consejo Popular.

**Acción 2:** La creación de las condiciones necesarias para el desempeño profesional de los tutores (condiciones mínimas de bienestar, seguridad e higiene).

1. Coordinar con el área de salud de la comunidad la atención en los servicios médicos, con énfasis en los de oftalmología.
2. Crear en la biblioteca escolar de la microuniversidad un área de atención del tutor al docente en formación, en la que se sitúen las bibliografías necesarias.
3. Situar en una computadora la información de las carreras.
4. Garantizar la iluminación necesaria de los locales donde se reúne el tutor con los docentes en formación y evitar los ruidos e interrupciones al desarrollo de las actividades interencuentro, preparación metodológica e investigación.

5. La inclusión, como parte de los consejos de dirección de la microuniversidad, de un punto en su orden del día, relacionado con las vías para el reconocimiento a los tutores, para que los diferentes factores puedan exponer sus propuestas.
6. Reducir los plazos de tiempo para la toma de decisiones relacionadas con el tutor.

**Acción 3.** La evaluación sistemática de las acciones de atención y reconocimiento.

**Planificación del proceso de gestión: la evaluación del desempeño profesional del tutor**

**Objetivo:** Producir información valorativa sobre los avances y limitaciones del desempeño profesional de los tutores, con el fin de tomar decisiones en relación con su formación y desarrollo y la atención y reconocimiento, entre otros propósitos.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la Facultad de Ciencias Técnicas (Jefe de Departamento de Industrial):**

**Acción 1.** Dirigir y asesorar el proceso de evaluación de los tutores, considerando los objetivos y la metodología a seguir para su desarrollo, en el contexto de la evaluación profesoral. Para ello: 1) se debe orientar, a través del Consejo Técnico de la Facultad de Ciencias Técnicas, sobre los indicadores a tener en cuenta para la evaluación, y 2) Se debe seminarrear a metodólogos y coordinadores de carrera acerca del contenido y la metodología para desarrollar la evaluación.

**Acción 2.** Entrenar a los coordinadores de carrera sobre cómo facilitar la información necesaria para desarrollar el proceso de evaluación de los tutores.

**Acción 3.** Entrenar al director de la microuniversidad en cuanto al proceso de la evaluación. Esta acción debe ser coordinada con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Municipal de Educación y el metodólogo que atiende la Educación Técnica y Profesional.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la sede pedagógica (coordinadores de las carreras de Mecánica y Eléctrica):**

**Acción 1.** Asesorar y controlar el desarrollo del proceso evaluativo. Esta acción debe ser coordinada con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Municipal de Educación.

**Acción 2.** Capacitar a los directivos de la microuniversidad sobre la metodología a utilizar en la evaluación, de manera conjunta con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Municipal de Educación.

**Acción 3.** Propiciar la retroalimentación de los resultados de la evaluación hacia la Facultad de Ciencias Técnicas, a través de los coordinadores de carreras de la sede pedagógica.

**Acciones planificadas para ser desarrolladas por la microuniversidad:**

- Materializar la evaluación del desempeño profesional en el marco del proceso de evaluación profesoral.
- Realizar cortes evaluativos mensuales como parte del proceso de evaluación profesoral. .
- Informar a los tutores sobre los avances y limitaciones de su desempeño profesional y concertar el seguimiento a los problemas y las vías de solución.

Culminada la planificación de los procesos de gestión se procedió a recoger los datos relativos a los mismos, lo que forma parte de su evaluación sistemática. A través de la guía de observación, antes citada, que se expone en el anexo12 fueron recogidos estos datos.

**Fase 2. De organización de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional.** Las acciones ejecutadas fueron las siguientes:

**Acción 1.** La dirección de la microuniversidad asignó las responsabilidades correspondientes a los jefes de departamento de esta y a las organizaciones políticas y de masas.

**Acción 2.** El Jefe del Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas designó a profesores de dicho departamento para:

1. Impartir un curso de Metodología de la Investigación para la dirección del trabajo científico estudiantil. (96 horas)
2. Impartir una conferencia especializada acerca de la motivación y la orientación profesional pedagógica.
3. Conducir un taller de intercambio de experiencia con los tutores, relacionado con la dirección del trabajo científico estudiantil.

4. Impartir un curso de Didáctica de la Educación Superior. (96 horas).

5. Entrenamiento al desarrollo de talleres de tesis con los docentes en formación.

**Acción 3.** Fueron establecidas las vías para el flujo de la información. Se consideraron a) La realización de despachos sistemáticos con los coordinadores de carreras, los directivos de sede y de las microuniversidades, b) La valoración sistemática, en las reuniones departamentales de la Facultad de Ciencias Técnicas, de los avances y limitaciones que se presentan durante el desarrollo del proceso del mejoramiento, y c) El empleo de las vías propias de las tecnologías de la información y de las comunicaciones existentes (intranet).

**Acción 4.** Se llevó a cabo la preparación de los responsabilizados con las acciones para el mejoramiento, por parte de los directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas.

**Acción 5.** Se entregaron los recursos materiales de los que se disponían en la microuniversidad.

**Acción 6.** Se determinó que los coordinadores de carreras previeran, con las empresas correspondientes del territorio, entrenamientos en las especialidades de Mecánica y Eléctrica.

**Acción 7.** Se coordinó entre la dirección de la microuniversidad y el área de salud, la atención priorizada de los servicios médicos de oftalmología a los tutores.

Según se previó, este autor y el coordinador de carrera seleccionado recogieron los datos de la evaluación sistemática, correspondientes a la organización de los procesos de gestión del mejoramiento. Ello fue posible a través de la guía de observación que aparece en el anexo 12.

**Fase 3. De ejecución de los procesos para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor.** Se llevaron a vías de hecho las acciones. Durante la ejecución de los procesos, en los 8 meses en que estos transcurrieron, los participantes en la puesta en práctica de la metodología desarrollaron las acciones siguientes, para asegurar las acciones planificadas en cada proceso de gestión:

**Acción 1.** La revisión y rediseño de los planes de trabajo individual de los tutores (agosto y diciembre-enero).

**Acción 2.** La revisión y rediseño de las acciones del sistema de trabajo metodológico, de superación e investigación a nivel de microuniversidad y departamento (agosto y diciembre-enero), en el que se incluyen las relacionadas con el mejoramiento del desempeño de los tutores.

**Acción 3.** La retroalimentación sistemática entre las tres estructuras de dirección participantes en la dirección del mejoramiento, a través de las reuniones del Departamento de Industrial de la Facultad de Ciencias Técnicas, los Consejos de Dirección de la sede pedagógica, los de la microuniversidad y las reuniones del Consejo Técnico Integrado (mensualmente).

El asesoramiento y el control sistemáticos trajeron como consecuencia que, cuando fue oportuno, se tomaran las decisiones pertinentes para corregir, tanto los objetivos de las acciones, como su contenido y aseguramiento. El desarrollo de esta etapa, que fue la más extensa, transcurrió entre septiembre de 2005 y mayo de 2006.

**Etapas 3. De evaluación del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.** Tuvo lugar la evaluación sumativa de los procesos del mejoramiento que se llevaron a cabo durante todo el curso y sus efectos. Se desarrolló a través de las fases concebidas en la metodología: 1) de organización de la evaluación, 2) de obtención de la información, y 3) de toma de decisiones.

**Fase 1. De organización de la evaluación.** Implicó la determinación de las responsabilidades que tenían los encargados del proceso de mejoramiento ante la evaluación de este y sus resultados. Estas fueron concernientes a la aplicación de métodos e instrumentos, relacionados con la recogida de datos sobre los resultados del mejoramiento; así como su procesamiento y obtención de la información. Igualmente, fueron determinados los responsables de la obtención de la información referida a los diferentes momentos del proceso de mejoramiento, cuyos datos fueron recogidos durante el desarrollo de las fases y etapas anteriores.

Por otra parte, se determinaron las tareas a cumplir y el tiempo disponible para su ejecución, se establecieron las coordinaciones entre los evaluadores y se distribuyeron los recursos materiales. El autor llevó a cabo la preparación del personal evaluador, en lo relativo a la metodología a emplear.

**Fase 2. De obtención de la información.** Se procedió a procesar y analizar los datos obtenidos y a caracterizar el estado de las dimensiones e indicadores del contenido de la evaluación. Se desarrollaron las siguientes acciones:

**Acción 1.** Aplicación de los métodos e instrumentos.

**Acción 2.** Se recogieron los datos. Esta acción se completó con los datos recogidos, como parte del monitoreo de la aplicación de la metodología, responsabilidad del coordinador de carrera y el autor. Estos y los nuevos datos recogidos garantizaron la obtención de la información sobre el proceso de mejoramiento llevado a cabo y sus resultados.

**Acción 3.** Se obtuvo la información a través de la triangulación de los datos recogidos y procesados. Ello permitió identificar que las acciones que más dificultades tuvieron fueron las siguientes:

- Los procesos de organización del trabajo y evaluación del desempeño profesional del tutor constituyeron los más afectados. Las estructuras de dirección de la sede y de la microuniversidad resultaron las que más dificultades presentaron durante el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Las competencias profesionales con menor grado de desarrollo fueron la investigativa y la pedagógica- metodológica. De los factores personales, el que persiste con mayor dificultad, es la motivación de los tutores.

En esta fase, también, prevaleció el control y el asesoramiento sistemático por este autor, lo que aseguró el cumplimiento de las acciones del diseño de la evaluación.

**Fase 3. Toma de decisiones.** Esta fase cumplió con su objetivo, encaminado a la toma de las decisiones más acertadas para el mejoramiento del desempeño profesional y sus factores asociados; así como las relacionadas con la dirección, a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior.

Este proceso conllevó a que, en el mes de junio, se convocara a una reunión metodológica en la que el Jefe de Departamento de la Facultad de Ciencias Técnicas y el autor, condujeran a los directivos de la microuniversidad a participar en: a) La identificación de los principales problemas presentes, b) El análisis de los problemas e identificación de sus causas, c) La determinación del estado deseado, d) El planteamiento de alternativas



de solución, y e) La elección de las alternativas de solución más convenientes, que condujeran a dar continuidad al proceso directivo en el próximo curso escolar.

**5. Presentación y análisis de los resultados.** Concluida la puesta en práctica de la metodología, con la correspondiente toma de las decisiones según lo previsto, se procedió a valorar su factibilidad. Los métodos que posibilitaron demostrarla fueron la observación y la entrevista. En correspondencia con ello: a) Se realizó la observación sistemática, por parte del autor, a las acciones que se llevaron a cabo en cada una de las etapas y sus fases (anexo 12 de la tesis), b) Se realizó una entrevista a los encargados de la aplicación práctica de la metodología. (Ver anexo 14).

El término factibilidad, en esta tesis, *se refiere a las posibilidades que tiene la metodología propuesta de ser aplicada en la práctica educativa con éxito.* Los resultados que se exponen a continuación, como consecuencia de la información obtenida en base de datos, recopilados a través de los métodos e instrumentos aplicados demuestran que la metodología para implementar el modelo teórico propuesto es factible. Los indicadores empleados para demostrar la factibilidad fueron: 1) Posibilidad que ofrece para la integración de los niveles organizativos implicados en el proceso de mejoramiento, 2) Efectividad lograda en el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, 3) Posibilidad de ajuste (adecuación) en el sistema de trabajo de la microuniversidad, y 4) Grado de aceptación de los usuarios.

La observación sistemática al desarrollo de las etapas, fases y acciones permitió afirmar que la metodología es factible. Ello fue demostrado si se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Existió un alto grado de cumplimiento de los objetivos y acciones generales previstas.
- Los participantes manifestaron agrado por el resultado del proceso de mejoramiento.
- Posibilitó que se integraran las tres estructuras de dirección en el proceso, tanto en su proyección general, como en su ejecución y evaluación.
- Se manifestó una transformación del desempeño profesional de los tutores en relación con el estado apreciado en el diagnóstico.
- La aplicación de la metodología contribuyó a mejorar los problemas de la dirección

de este proceso, partiendo del conocimiento que propició sobre el mismo.

Las insuficiencias presentes durante la aplicación de la metodología están relacionadas con algunas limitaciones en la preparación de los directivos, entre las que se encuentran las insuficiencias en los aspectos relativos a la metodología de la evaluación (aplicación de métodos, técnicas, instrumentos, procesamiento de la información).

**6. Interpretación, conclusión y toma de decisiones.** Este paso concluyó con una actividad metodológica para valorar, con los directivos de la sede, la microuniversidad y con el metodólogo que atiende la Educación Técnica y Profesional en el municipio de Moa, los resultados obtenidos. Dichos resultados conllevaron a que se tomara la decisión de desarrollar entrenamientos metodológicos conjuntos a las estructuras de dirección de otros municipios de la provincia, con el objetivo de implementar la metodología propuesta.

### **Conclusiones del capítulo**

1. El consenso de los expertos permitió evidenciar la pertinencia del modelo propuesto, lo que se sustenta en las consideraciones emitidas por estos acerca de: a) las posibilidades que este brinda para representar el proceso directivo modelado, b) su estructura, y c) la correspondencia entre las denominaciones dadas a sus componentes y el contenido expresado en cada uno de ellos.
2. La confirmación de la factibilidad de la metodología que permite la concreción práctica del modelo teórico fue posible, a partir de la aplicación de la observación sistemática, por parte del autor, a las acciones que se llevaron a cabo en cada una de las etapas y sus fases. Igualmente, se realizó una entrevista a los participantes en el proceso de aplicación, todo lo que permite plantear que dicha metodología:
  - Puede contribuir a mejorar los problemas de la dirección de este proceso en la microuniversidad, partiendo del conocimiento que propició sobre el referido proceso de dirección.
  - No requiere de cambios en sus etapas, fases y acciones, ya que estas se explicitan con claridad y el vocabulario utilizado es asequible para los directivos de las microuniversidades.
  - Es de fácil inserción en el sistema de trabajo de la microuniversidad.
  - Se cumplió con el cronograma de aplicación previsto.

3. La aplicación práctica de la metodología que posibilitó la implementación del modelo propuesto demostró, como principal dificultad, la presencia de limitaciones en la preparación de los directivos de la microuniversidad y de la sede pedagógica en los aspectos metodológicos de la evaluación: aplicación de métodos, técnicas, instrumentos, procesamiento de la información.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

- En la evolución histórica de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor en los Institutos Superiores Pedagógicos en Cuba, se manifiesta una tendencia a materializar el mejoramiento enfatizando en el proceso de formación y desarrollo, y en el de evaluación, sin considerar el contenido multidimensional del mismo. Este proceso directivo se ha llevado a cabo a través de acciones aisladas y asistemáticas.
- Los referentes teóricos y metodológicos fundamentales para establecer las premisas que sustentan el Modelo de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional de los Tutores Responsabilizados con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional y su metodología, fueron encontrados en las concepciones sobre: la tutoría como forma organizativa, el desempeño profesional, el mejoramiento del desempeño profesional y su dirección, la Educación Avanzada, las competencias profesionales, la Gestión de Recursos Humanos y el Enfoque de Sistema.
- Los resultados del diagnóstico realizado en la provincia de Holguín para demostrar la existencia del problema científico, el resultado del estudio tendencial de la evolución histórica del objeto de investigación; así como el estudio teórico acerca de este corroboran la existencia de similares limitaciones teóricas y prácticas, que conllevan que este proceso sea asistemático y no considere el carácter multidimensional del mejoramiento.
- El modelo teórico propuesto tiene una estructura sistémica. Está formado por cinco subsistemas entre los que se manifiestan relaciones de condicionamiento mutuo: 1) Las Competencias Profesionales del Tutor, 2) El Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados, 3) El Contenido del Mejoramiento del

Desempeño Profesional, 4) Los Procesos de Gestión para el Mejoramiento del Desempeño Profesional que, constituye la plataforma organizativa sobre la cual se produce el mejoramiento, pues tiene como función la concreción de los procesos básicos, y 5) La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional.

- La metodología que posibilita la concreción del modelo en la práctica es diseñada, a partir de la lógica funcional de un proceso de dirección, que incluye acciones de planificación, organización, regulación, control y evaluación, lo que garantiza el desarrollo integral y sistemático del proceso directivo modelado.
- Los resultados del método de criterio de expertos y de la aplicación práctica de la metodología que posibilitó la implementación del modelo propuesto, a través del método de la experimentación sobre el terreno permitieron demostrar su pertinencia y factibilidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Profundizar en el estudio de las competencias profesionales de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional y con ello, en el contenido del diagnóstico de su desempeño profesional y de sus factores asociados, con el fin de lograr que el diagnóstico de estos docentes sea más efectivo y con ello, las acciones para su mejoramiento.
- Profundizar en los factores que están asociados al desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional y los instrumentos para diagnosticarlos.
- Profundizar en el proceso de investigación para analizar la posibilidad de la generalizar los resultados a otras microuniversidades de la Educación Técnica y Profesional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Colectivo de autores del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. (2003). Instituto Superior Pedagógico. 35 años de Historia”. Holguín.

2. Colectivo de autores del Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". (2003). Instituto Superior Pedagógico. 35 años de Historia". Holguín.
3. Martínez Gonzáles, Adrián y otros. (2005). Perfil de competencias del tutor de postgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
4. Documento Marco sobre la Tutoría en la Universidad de Barcelona. (2004). <http://www.ub.es/tutorsub/Documento%20Marco%20PAT-UB.doc>
5. Ibídem 4.
6. Tutoría y orientación en la Universidad. Lecturas recomendadas. (2006). <http://www.ugr.es/~filosofi/pro-mejora/2006/3.tutorias/tutorias-1.pdf>
7. González y otros (2007). Educación de la responsabilidad en la práctica profesional. Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. Cuba.
8. Forneiro y otros. (2007). La experiencia cubana en la universalización de la educación superior pedagógica. Curso preevento Pedagogía 2005. Ciudad de la Habana. Cuba.
9. Resolución Ministerial 210/2007. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior (2007). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana. Cuba.
10. Alcántara, S A. (1990). Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria. EN Perfiles educativos. México.
11. Añorga, Julia. (1998). Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. En disquete.
12. Documento: El Tutor en las Sedes Universitarias Municipales. (2005). Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
13. Martínez Llantada, Marta. (2005). El profesor tutor en el proceso de universalización de la universidad. Curso 74. Evento de Pedagogía 2005. Ciudad de la Habana. Cuba.

14. Ibídem 13.
15. Peña González, A, M. (2002). Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata. <http://www.oei.es>.
16. Colectivo de Autores Cubanos del ICCP. (2005). Proyecto Modelo de Escuela Preuniversitaria. Impresión ligera. Dirección de Preuniversitario. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.
17. Ledo Royo, C. T. (2007). Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.  
  
Colectivo de autores del ICCP. (2007). Modelo de escuela Secundaria Básica. Proyecto. Ministerio de Educación UNESCO.
18. Ponce Milián, Z. (2005). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
19. Diccionario Electrónico de la Enciclopedia Encarta. (2008).
20. Añorga Morales, Julia. (2006): Leyes Principios Educación Avanzada Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
21. Ibídem 21.
22. Ibídem 21.
23. Roca Serrano, Armando. (2002). Modelo de mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los docentes que laboran en la E.T.P. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.
24. Fayol, Henri. (1916). Administración Industrial y General.

25. Pino Guzmán Esther Maria. (1997). Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales de la Dirección Científica y su Aplicación en la Escuela Contemporánea. Instituto Superior Pedagógico "José Martí" Camagüey, Cuba.
26. Ibídem 26.
27. Ibídem 26.
28. Ibídem 26
29. Ruiz Ruiz, José María (1996). "Cómo hacer una evaluación de centros educativos" Editorial Narcea, Madrid. España.
30. Ibídem 21.
31. Ibídem 21.
32. Santos Baranda, Janette. (2005). Modelo Pedagógico para el mejoramiento del desempeño profesional Pedagógico de los profesores de Agronomía de los Institutos Politécnicos Agropecuarios. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. La Habana. Cuba.
33. Pla López, Ramón. (2005). Las competencias profesionales para el desempeño del docente en la educación de los alumnos desde un enfoque integrador. Material del curso homónimo (Curso52). Congreso Internacional Pedagogía 2005, IPLAC. La Habana. Cuba.
34. Valiente Sandó, Pedro. Lázaro Castells Gil. (2005). Formación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos en las IES. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero", Holguín, Cuba.
35. Levy Noemí, Mayra. (1999). Modelo de Gestión del personal docente Universitario. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.
36. Ibídem 35.
37. Ibídem 35.
38. Ibídem 35.

39. Colectivo de Autores del CEPES. (1999). Material de estudio para la Maestría del Colectivo de Autores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Ciudad de la Habana. Cuba.
40. Lara Rosano, Felipe. (1990). Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque perspectivo. EN Cuaderno de Planeación Universitaria. México.
41. Álvarez de Zayas, Carlos. (1995). Metodología de la Investigación Científica. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
42. Fuentes González, Homero. (1999). Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de la Educación Superior. CEES " Manuel Gran. Santiago de Cuba.
43. Ibídem 43.
44. Ibídem 43.
45. Ibídem 43.
46. Ibídem 43.
47. Ibídem 43.
48. Ibídem 43.
49. Pérez Sarduy, Yunier (2005). El desarrollo del modo de actuación interdisciplinario en la formación inicial de profesores de Lenguas Extranjeras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.
50. Colás Bravo, Pilar. Leonor Buendía. (1994). Investigación educativa. Segunda Edición. Ediciones Alfar, S:A. Sevilla. España.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abreu Regueiro, R. (1999). Pedagogía Profesional: Un imperativo de la Escuela Politécnica y la Entidad Productiva contemporáneas. Tesis de maestría. ISPETP. La Habana. Cuba.
2. \_\_\_\_\_. (2000). Modelo teórico de la Pedagogía profesional. Informe de investigación. ISPETP. La Habana. Cuba.



3. \_\_\_\_\_. (2001). Pedagogía Profesional: Una propuesta abierta a la reflexión y al debate, ISPETP, (folleto de maestría publicado en Brasil, Ecuador, Bolivia y Colombia). La Habana. Cuba.
4. \_\_\_\_\_. (2003). Pedagogía Profesional y Educación Continua del trabajador en formación, ISPETP, (Folleto de curso No. 57, Congreso Internacional Pedagogía. La Habana. Cuba.
5. \_\_\_\_\_ y otros. (2003). Modelo de Educación Técnica y Profesional. Transformaciones fundamentales. Dirección Nacional de ETP, La Habana. Cuba.
6. \_\_\_\_\_. (2002). Fundamentos de la Pedagogía Profesional. (Folleto de Curso) IV Simposio Iberoamericano de Pedagogía Profesional y Encuentro de Gestores de Educación Tecnológica de Europa y América Latina. La Habana. Cuba.
7. Aragón Castro, A. (2002). Sobre conceptos y Tendencias de la Educación Técnica y la Formación Profesional. ISPETP. La Habana Cuba.
8. \_\_\_\_\_. (2002). El Modelo de Escuela politécnica Cubana. Conferencia en el IV Simposio Iberoamericano de Pedagogía Profesional, La Habana.
9. Abrile de Vollmer, María Inés. (1996). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. En: Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
10. Addine Fernández, Fátima. (1997). La Formación Pedagógica. Conferencia dictada en el 2do Taller Internacional de Formación Pedagógica y orientación Educativa. ISPEJV. IPLAC. Ciudad de La Habana.

11. \_\_\_\_\_ y otros. (1997). Didáctica y Optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. (Material de estudio para el curso homónimo de la Maestría en Educación). IPLAC, La Habana, Cuba.
12. Agudelo Mejía, Santiago. (1993). Terminología básica de la formación profesional. CINTERFOR - OIT, Montevideo, Uruguay.
13. Abbagnano, N. (2004). Diccionario de Filosofía Parte I. Editorial Pueblo y Educación.
14. Alonso Rodríguez, Sergio, Pedro R Sánchez. (1994). Alta Gerencia Educacional. MINED, La Habana, Cuba. material mimeografiado.
15. \_\_\_\_\_. (2002). El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Ciudad de La Habana.
16. Alcántara, S A. (1990). Consideraciones sobre la tutoría en la docencia universitaria. EN Perfiles educativos. México.
17. Álvarez de Zayas, Carlos M. (1996). Hacia una Escuela de Excelencia. Editorial Academia. Cuba.
18. \_\_\_\_\_ (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana. Editorial ENPES.
19. \_\_\_\_\_ (1995). La Pedagogía Universitaria, una experiencia cubana. Pedagogía 95. Revista UNESCO - UNICEF.
20. \_\_\_\_\_ (1995). Metodología de la Investigación Científica. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
21. \_\_\_\_\_. (1996). La Universidad como institución social. Editorial Academia, La Habana.
22. \_\_\_\_\_. (1994). Epistemología de la Pedagogía. En disquete.
23. \_\_\_\_\_ (1996). Los fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo de la Educación Superior Cubana. La Habana.

24. \_\_\_\_\_. (1996). Los fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo de la Educación Superior Cubana. La Habana.
25. Álvarez, Ilsa. (1999). El Proceso y sus movimientos: Modelo de la Dinámica del proceso docente educativo en la Educación Superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. CEES "Manuel Gran" Santiago de Cuba.
26. Álvarez, Luis. (2000). La Educación Basada en Competencias: implicaciones, retos y perspectivas. Didac. No 36. Unión. Iberoamericana.
27. Albero Francés, F. (1975). Diccionario de la Lengua Española, Cervantes, Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
28. Álvarez Pérez, P. (2002). La función tutorial en la Universidad. Una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza, Madrid, EOS.
29. Álvarez, P. Y Jiménez, H. (2003). Tutoría universitaria, La Laguna, Servicio de publicaciones de la Universidad de La Laguna.
30. Arias, G. (2001). Evaluación y Diagnóstico en la Educación y el Desarrollo desde el Enfoque Histórico-Cultural. Sao Paulo. Brasil.
31. Atunes, Serafín. (1993). Claves para la organización de centros escolares. De HORSORI, (Instituto de Ciencias de la Educación (ICE), Universidad de Barcelona). España.
32. \_\_\_\_\_. (1994). Qué podemos hacer para mejorar la participación en los equipos de profesoras y profesores? En: Aula de Innovación Educativa, no.28-29 (julio - agosto) España.
33. Añorga Morales, Julia. (1995). La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. En Boletín Educación Avanzada, CENESEDA, La Habana, Año 1, No.1, 12/ 1995.
34. \_\_\_\_\_. (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización de los Recursos Humanos. España.
35. \_\_\_\_\_. (1989). El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

36. \_\_\_\_\_ (1985). Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. La Habana.
37. \_\_\_\_\_ (1995). Proyecto de Mejoramiento Profesional y Humano. Conferencia dictada en el 1er Taller de Educación Avanzada, Ciencia y Técnica. Material impreso. La Habana, Cuba.
38. \_\_\_\_\_ y otros. (1998). Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. En disquete.
39. \_\_\_\_\_ y otros. (1995). Glosario de Términos de Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV. La Habana.
40. \_\_\_\_\_. (2006). Leyes Principios Educación Avanzada. Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
41. Aragón, Castro. (1998). Actualidad y Perspectivas de la E.T.P en Cuba. Impresión ligera. Ciudad Habana.
42. \_\_\_\_\_. (1999). La Educación Técnica y Profesional en Cuba. Artículo entregado a la UNESCO para su publicación Ciudad de la Habana.
43. Argudín, Yolanda. (2000). La Educación Superior para el siglo XXI. DIDAC No 36. Universidad Iberoamericana.
44. Augier Escalona, Alejandro. (2000). Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria Básica. Tesis presentada en opción al título de MSc. en Educación con mención en dirección Educativa. IPLAC. Holguín Cuba.
45. Bayardo García, D. Predictores del desempeño docente. Academia - Universidad Autónoma de Guadalajara. <http://www.oei.es>
46. Blanco, A. y S. Recarey. (2004). Sobre el rol profesional del maestro. En: Temas de Introducción a la formación pedagógica. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
47. Blat Gimeno, José. Et all. (1980). La formación del profesorado de Educación Primaria y Secundaria: Estudio comparativo internacional. – Barcelona. Editorial Teide. Colección UNESCO, España.

48. Bolívar, Simón. (1982). Simón Bolívar: la vigencia de su pensamiento, Selección y prólogo de Francisco Pividal. Editado por Casa de las Américas. La Habana.
49. Bermúdez Morís, Raquel, Lorenzo Pérez Martín. (1996). Modelo integral del proceso pedagógico profesional. Centro de estudio de la Pedagogía Profesional del ISPETP. Material impreso.
50. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2007 Microsoft Corporation, Reservados todos los derechos.
51. Breñal Alemany, R. (1987). Particularidades del proceso educativo en los centros docentes de la E.T.P. Tesis en opción al grado científico de Candidato a Doctor. Ciudad de la Habana.
52. Braslavsky, Cecilia. (1999). Revista Iberoamericana de Educación. No19.
53. Berendt, Brigitte. (1994). Higher Education Teaching Development Networks with regard to the European Network on Staff Development in Higher Education. En: UNESCO (comp.) Higher Education Staff Development Directions for the 21st Century. París.
54. Bringas Linares, José. (1999). Modelo de Planificación Estratégica Universitaria. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana.
55. Brito Fernández, Héctor y otros. (1987). Psicología general para los ISP. Tomo No 3. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
56. Caballero Cárdenas, Elvira. (1996). El perfeccionamiento del Sistema de Superación de los profesionales de la Educación Primaria en Cuba. Tesis en opción del título de M/c. en Educación Avanzada, La Habana, CENESEDA-ISPEJV, La Habana, Cuba.
57. Campistrous, Pérez Luis y Celia Rizo Cabrera. (1999). Indicadores e Investigación Educativa. Material mimeografiado.
58. Canfux, V. y otros. (1996) .Tendencias Pedagógicas Contemporáneas. El Poirá. Editores e impresores. S.A. Ibagé. Colombia.
59. Carton, Michel. (1995). La Educación y el mundo del trabajo. (Estudios y encuestas de Educación Comparada) Editorial UNESCO. París, Francia, pp 137-152.

60. Casassus, Juan M. (1997). Conceptuales para el análisis de la gestión de los sistemas educativos. Conferencia.
61. Castillejo Olán, Rubén. (2004). La dirección de la superación del profesor de educación física escolar, durante el adiestramiento laboral. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". Facultad de Holguín.
62. Castellanos Simons, Beatriz. (1998). El estudio de la personalidad en las ciencias sociales contemporáneas. Material de consulta para el curso de psicología de la personalidad. Maestría en Educación.
63. \_\_\_\_\_. (1995). La investigación en el campo de la Educación: Retos y Alternativas. Centro Iberoamericano de Formación Pedagógica y Orientación Educacional. ISPEJV. Material mimeografiado. Ciudad Habana, Cuba.
64. \_\_\_\_\_ y J. Llivina: El proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador en la Secundaria Básica. Informe de investigación, ISPEJV, 2000.
65. \_\_\_\_\_ y otros (2001). Hacia una concepción del aprendizaje desarrollador. Colección Proyectos. ISPEJV. La Habana, Cuba.
66. Castro, Noris. (1996). Tesis en opción al título de MSc. en Educación Avanzada. ISPEJV. La Habana. Cuba.
67. Cerda Gutiérrez, Hugo. (1996). La investigación total. La unidad metodológica en la investigación científica. Cooperativa Editorial Magisterio, Santafé de Bogotá, Colombia.
68. \_\_\_\_\_. (1994). La Investigación Total. Editorial Magisterio. Colombia.
69. Cejas Yanes, Enrique y otros. (2000). El Método de Formación por Competencias Profesionales para especialidades Químicas de nivel Técnico Medio. MINED-DFTP-IP " Mártires de Girón " y " Ejército Rebelde. " Ciudad de la Habana. Cuba.
70. Chacón Arteaga, Nancy. (2005). Profesionalidad pedagógica, valores y cambio educativo. Retos y perspectivas. Curso 70. Pedagogía 2005. La Habana. Cuba.

71. Chacaltana, Juan. (2000). La importancia de la capacitación ocupacional para jóvenes pobres en Perú. En disquete.
72. Chiavenato, Adalberto. (1990). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Altos.
73. Chacón Arteaga, N. (2003). Profesionalidad pedagógica, valores y cambio educativo. Retos y perspectivas. Curso 70. Pedagogía 2005. La Habana, 2005.
74. Chávez, J. (2003). Filosofía de la Educación. Superación para docentes. Save the Children, ICCP.
75. Chávez, J., A. Suárez, L. D. Permuy. (2005). Acercamiento necesario a la Pedagogía General. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
76. Chiavenato, I s/a. Administración de Recursos Humanos. s/f.
77. CINTERFOR. (1997). Formación basada en competencia laboral.
78. CINTERNET, CINTERFOR/OIT. (1999). Las cuarenta más frecuentes preguntas sobre competencia laboral. En disquete.
79. Codina Jiménez, Alexis. (1998)¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo? En: Temáticas Gerenciales Cubanas. Editada por Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.
80. Colado Pernas, José y otros. (2004). Informe de Resultados: Elaboración de las Pruebas de Desempeño según los segmentos educacionales seleccionados. Proyecto de Investigación: Gestión para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales del sector educacional. Centro de Estudios Educativos Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
81. Colás Bravo, Pilar. Leonor Buendía. (1994). Investigación educativa. Segunda Edición. Ediciones Alfar, S:A. Sevilla. España.
82. Colectivo de autores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) (1990). Universidad de La Habana. Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Impreso por el Dpto. Poligráfico del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. La Habana, Cuba.

83. Colectivo de autores. (1996). Departamento de Psicología y Pedagogía, Universidad de la Habana. Tendencias Pedagógicas Contemporáneas. (En Disquete) Ibagué, Colombia.
84. Colectivo de autores. (1987). Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
85. Colectivo de autores. (1997). Principales categorías de la Pedagogía como ciencia. Grupo de Pedagogía. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Folleto.
86. Colectivo de autores (2001). Lecciones sobre Filosofía Marxista Leninista. Tomo 1. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
87. Colectivo de autores. (2000). Docente. Protocolo para la evaluación del desempeño del educador. Volumen 4. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
88. \_\_\_\_\_. (2001). Evaluación del desempeño del educador. Visión general de la evaluación del desempeño profesional de los educadores. Volumen 1. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
89. \_\_\_\_\_. (2001). Docente. Protocolo para la evaluación del desempeño del educador. Volumen 4. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
90. \_\_\_\_\_. (2002). Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
91. \_\_\_\_\_. (2004). Hacia una educación audiovisual. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
92. Colectivo de autores ICCP. (2005). Proyecto Modelo de escuela Preuniversitaria. Impresión ligera. Dirección de Preuniversitario. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.
93. Colectivo de autores ICCP. (2005). Informe parcial del resultado "Caracterización de las clases por video y televisión desde una concepción desarrolladora". Grupo de Preuniversitario del ICCP.
94. Colectivo de autores ICCP. (2007). Modelo de escuela Secundaria Básica. Proyecto. Ministerio de Educación UNESCO.



95. Colectivo de Autores del CEPES. (1999). Material de estudio para la Maestría del Colectivo de Autores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Ciudad de la Habana. Cuba.
96. \_\_\_\_\_. (1995). Los Métodos Participativos ¿Una Nueva Concepción de la Enseñanza? Universidad de la Habana. Ciudad de la Habana. Cuba.
97. Colectivo de autores del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. (2003). Instituto Superior Pedagógico. 35 años de Historia”. Holguín.
98. Corominas, J. (1995). Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. Edición Revolucionaria.
99. Columbié Santana, Mariela. (1999). La superación de los cuadros en Cuba: sus retos ante el tercer milenio. En: Temáticas gerenciales cubanas 1999. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.
100. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba. (1995). Comisión Nacional de Cuadros. Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana, Cuba.
101. \_\_\_\_\_. (1996). Código de Ética de los Cuadros el Estado Cubano. La Habana. Cuba.
102. \_\_\_\_\_. (1997). Lineamientos Generales e Indicaciones del CECM sobre política de cuadros. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. (Acuerdo 3180). La Habana. Cuba.
103. Colectivo de autores. (2006). La Nueva Universidad Cubana y su contribución al conocimiento. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
104. Cruz Baranda, Silvia. (2000). Una explicación didáctica a la formación de competencias CEES “ Manuel Gran”. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba; Fundación Centro de Educación Superior, Investigación y Profesionalización CEDINPRO. Serie Formación de Formadores II. Santa fe de Bogotá, Colombia.

105. Cuesta Santos, Armando. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
106. \_\_\_\_\_. (2000). Gestión por Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). En disquete.
107. Curso de superación profesional en la creatividad para profesores de Educación Física de las enseñanzas Media Superior y Superior <http://www.inder.co.cu/indernet/provincias/cav/podium3/curso.htm>
108. Chirino, Ma. V. sf. La investigación como función profesional pedagógica: modo de actuación profesional pedagógica. En: La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos aportes para su comprensión. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". Centro de Estudios Educativos.
109. Daniel V. Vvayne. (1997). Estadística aplicada a las ciencias sociales y a la educación Editorial Mc Gravv Hull. México.
110. Davis Fred, R. (1994). La Gerencia estratégica.-9. Edición- Colombia: Editorial Legis.
111. Davies, John L., Profesor. (1996). Higher Education Management Training and Development. Quality Indicators. New Papers in Higher Education Studies and Research, nº 18. UNESCO. París.
112. De Souza, Adriana. (2006). Cultura Organizacional. EN <http://www.hr.@rrhh.net>. RRHH Network. s.f.
113. Del Pino, José L. (1997). La Orientación Profesional. Taller realizado en el CIPS. Ciudad de La Habana.
114. Dina Rivilla, Antonio. (1994). "La formación continua del profesorado desde una perspectiva colaborativa. En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid.
115. Diccionario Electrónico de la Real Academia Española. (2004).
116. Documento Marco sobre la Tutoría en la Universidad de Barcelona. (2004). <http://www.ub.es/tutorsub/Documento%20Marco%20PAT-UB.doc>

117. Documento de la Dirección Nacional de ETP. (2003). Estado actual de la Formación Técnico Profesional en Cuba. La Habana. Cuba.
118. \_\_\_\_\_. (2003). Modelo Educativo de Escuela Politécnica Cubana. La Habana. Cuba.
119. \_\_\_\_\_. ISPETP. (2003). Modelo de Trabajador Competente (cuarta versión), La Habana. Cuba.
120. \_\_\_\_\_. ISPETP. (2003). Modelo de profesor de la ETP. La Habana. Cuba.
121. Documento emitido por la Dirección Nacional de la Educación Técnica y Profesional. Ministerio de Educación. 2004.
122. Documento: El Tutor en las Sedes Universitarias Municipales. (2005)Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
123. Documento: La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas. (2003). Dirección de formación y perfeccionamiento del personal pedagógico. Ministerio de Educación.
124. Drucker, Peter F. (1992). Administración y futuro: de los 90 en adelante. Buenos Aires. Argentina.
125. Ducci, M. Angélica. (1997). Discurso publicado en Formación, basada en competencias laborales. CINTERFOR.
126. Educación Avanzada en Brasil  
<http://probabilista.blogspot.com/2006/06/educacin-avanzada-en-brasil.html>
127. Educación avanzada basada en la colaboración  
[http://download.microsoft.com/download/1/f/3/1f383be8-69a8-4d19-94d2-ca9bfc2c619e/CS\\_IESE\\_ES\\_0504\\_W.doc](http://download.microsoft.com/download/1/f/3/1f383be8-69a8-4d19-94d2-ca9bfc2c619e/CS_IESE_ES_0504_W.doc)
128. ERIC Digest, Number 79. *Peer and Cross-Age Tutoring*  
[http://www.ericfacility.net/databases/ERIC\\_Digests/ed354608.html](http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed354608.html)
129. Fayol, Henri. (1916). Administración Industrial y General.

130. Forneiro y otros. (2007). La experiencia cubana en la universalización de la educación superior pedagógica. Curso preevento Pedagogía 2005. Ciudad de la Habana. Cuba.
131. Fariñas, G. (2004). Maestro: Para una Didáctica del aprender a aprender. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
132. Fernández Pérez, M. (1988). La profesionalidad del docente. Editorial Escuela Española. Madrid.
133. Ferrer Madrazo, M. (2000). Modelo para la evaluación de las habilidades pedagógicas profesionales del maestro primario. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana.
134. Faloh Bejerano, Rodolfo. (2000). La Inter Fase: Un recurso para la innovación y la competitividad de la empresa: una primera aproximación a la situación en Cuba. Editorial Academia. Ciudad de la Habana, Cuba.
135. Ferreira Báez, Francisco. (1987). Influencia del progreso científico técnico sobre el contenido de la formación y superación de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio en Cuba. Tesis en opción al grado de a Dr C Ciudad de La Habana.
136. Fernández Font, Mario. (1997). Innovación Tecnológica y Competitividad. Un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos. Fundación Friedrich Ebert. Oficina para el Caribe. Impreso en México.
137. Ferrer López, Miguel A. (1997). Desempeño profesional y estrategia para el cambio Curso 36. Evento Internacional Pedagogía 97. La Habana.
138. Flores, Antonio y Javier Thomas (1993). La Teoría General de Sistemas. En Cuadernos de Geografía, Vol. IV, no 1-2 Univ. Nacional de Colombia.
139. Fopcal. (1999). Formación basada en competencias. 2do Seminario Virtual. En disquete.
140. Forgas Brioso, Jorge. (2005). Una metodología para el diseño curricular basado en competencias profesionales. Material del curso homónimo (Curso 53). Congreso Internacional Pedagogía, IPLAC, La Habana. Cuba.
141. Fuentes González, Homero. (1999). Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de la Educación Superior. CEES " Manuel F.Gran. Santiago de Cuba.

142. \_\_\_\_\_ y otros. (2003). La Universidad y su Gestión; una Mirada Dialéctico – Holística. CEES " Manuel F.Gran. Santiago de Cuba.
143. García, Lisardo y otros (1999). Estudio bibliográfico sobre la categoría Actividad Pedagógica Profesional. Sección de formación y perfeccionamiento de personal pedagógico del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (material mimeografiado).
144. Galperin, P. (1993). Introducción a la psicología. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
145. Ganiray, Salvador, Dolan Simón. (1998). La dirección por valores. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
146. Gallart, María Antonia, Claudia Jacinto. (1995). Competencias Laborales: Tema clave en la articulación Educación - Trabajo, publicado con la autorización de los editores. Tomado de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID\_CENEP, Año 6 No 2 Publicado en Buenos Aires, Argentina.
147. García Batista, Gilberto, Fátima Addines Fernández. (1999). Formación permanente del docente, currículo y profesionalización. Curso 3. Pedagogía 99. IPLAC. Ciudad de La Habana.
148. \_\_\_\_\_. (2005). La práctica pedagógica y la profesionalidad de docente. Curso 8. Pedagogía 2005. La Habana.
149. García Ramis, Lisardo. (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.
150. \_\_\_\_\_ y otros (1996). Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación.
151. \_\_\_\_\_ (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
152. \_\_\_\_\_. (2000). Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación.
153. Gimeno Sacristán, J y otros. (1994). Comprender y transformar la enseñanza. Editorial Morate S.L. Madrid.

154. \_\_\_\_\_. (1993). La evaluación en la enseñanza. Cooperativa Laboratorio Educativo. Caracas. Venezuela.
155. Giral Barnés, José y otros. (2000). Su empresa ¿de clase mundial? Editorial Academia.
156. Gómez Gutiérrez, Luis Ignacio. Sergio H. Alonso Rodríguez. (2007). El Entrenamiento Metodológico Conjunto: un Método Revolucionario de Dirección Científica Educacional. Editorial Pueblo y educación. Cuba.
157. González de la Torre, Grisel. (1996). "La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA - ISPEJV.
158. González Rey, Fernando. (1997). Epistemología cualitativa y subjetividad. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.
159. \_\_\_\_\_ (1995). Acerca de lo social y lo subjetivo en el socialismo. Revista Temas No. 3. La Habana.
160. \_\_\_\_\_ (1985). Psicología de la personalidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
161. González Maura, Viviana y otros (1995). Psicología para educadores. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Cuba.
162. González Maura, Viviana (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. En Revista Cubana de Educación Superior, Vol XXII, No. 1). Ciudad de La Habana. Cuba.
163. González y otros (2003). Curriculum y Formación Profesional. Centro de Estudios para El Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.
164. González y otros (2007). Educación de la responsabilidad en la práctica profesional. Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. Cuba.
165. Gonzalo, Gómez Dacal. (1996). Curso de organización escolar y general. Editorial Emulla. SA. Madrid.

166. Gonzalo, Ignacio. (1999). Un paseo por las competencias. Plan piloto de experimentación del Modelo de Educación Técnica y Profesional, cooperación Española, con el Ministerio de Educación del Perú. En disquete.
167. Guerra Mercado, Gloria. (2000). Modelo Configuracional. Del modo de actuación profesional en la Educación Superior y su implementación en la carrera Licenciatura en Educación Especial. Tesis en opción al título académico de MSc. en Ciencias de la Educación Superior. CEES. " Manuel Gran. Universidad de Oriente.
168. Guédez, Víctor. (1996). La Calidad y la Educación en el marco de los nuevos Paradigmas. Fotocopia educación SECAB. Pág.
169. Guerra Granados, Lázara (2000). El EMC, vía estratégica par la transformación del desempeño profesional en los centros de referencia. Tesis presentada en opción al título de MSc. en Educación Avanzada. C. Habana.
170. Guzmán, Reynaldo y otros. (1997). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Holguín.
171. Grupo para el estudio e introducción del enfoque por competencias en la gestión de los recursos humanos, Equipo de coordinación (2001). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. La Habana. Cuba.
172. Hernández Oscaris, Roberto R. (1998). Simón Rodríguez: pensamiento educativo. Cali. Colombia. Editorial FAID.
173. Hernández Calderín, Victoria. (1999). Proyecto de evaluación de impacto de la superación en el desempeño profesional de los directivos de Ciudad Libertad. Tesis presentada en opción al título de MSc. en Educación Avanzada. C. Habana.
174. Hernández Fernández, Ana M, María del Rosario Patiño Rodríguez. (1995). Hacia una eficiencia educativa en la Escuela Politécnica Cubana. ICCP-ISPETP.
175. Hernández, Sampier. (1996). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Grv Hull.

176. Hernández Flores, Edit y otros. (2005). Tutoría Universitaria. Universidad autónoma de Tlaxcala. Departamento de Ciencias Económico Administrativas. Tlaxcala. México.
177. Herrera Padrón, Caridad, Rafael Fraga Rodríguez. (1999). Reflexiones sobre la Educación basada en competencias. Oro Preto. Brasil.
178. Hourruitinier Silva, Pedro. (2006). La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
179. Imbernón, Francisco. (1994). La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una nueva cultura profesional. Colección Biblioteca del Aula. Editorial Grao, España.
180. Institute for Distance Education (IDE). University of Maryland. (2003). Three Models of Distance Education. <http://www.umuc.edu/ide/modldata.html>
181. Instituto de Formación del Profesorado. 2007. En [http://www2.ubu.es/vicinv/ins.for.prof/cursos\\_presenciales\\_2003.shtml#taller tutoria](http://www2.ubu.es/vicinv/ins.for.prof/cursos_presenciales_2003.shtml#taller_tutoria)
182. Investigación para el diseño de un curso de superación en Bioquímica y Fisiología para el entrenamiento deportivo fundamentado en la Educación Avanzada <http://www.efdeportes.com/efd34/bioquim.htm>
183. Jackson, J. (2000). Interfacing the faceless: Maximizing the advantages of online tutoring Writing Lab Newsletter. Purdue University. <http://owl.english.purdue.edu/lab/newsletter/>
184. Ken Blanchard, Michel Ó Connon. (1997). Administración por valores. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
185. Konstantinov, F. (1976). Fundamentos de la filosofía marxista leninista. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
186. Lage A, Agustín. (1996). Desafíos del desarrollo. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo. Vol.1. No 1. Editorial Academia. C. Habana. Cuba.
187. Lara Rosano, Felipe. (1990). Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque perspectivo. EN Cuaderno de Planeación Universitaria. México.



188. La tutoría y la orientación universitaria en el nuevo contexto... 2007. En <http://www.unirioja.es/servicios/sp/ej/contextos/infos/2091408.pdf>
189. La tutoría en el nivel universitario. 2007. En <http://www.fi.uba.ar/laboratorios/lie/Revista/Articulos/010101/A2ene2004.pdf>
190. La evaluación de los sistemas educativos. (2005). En <http://www.ince.mec.es/revedu/revinfo.htm>.
191. La evaluación de la calidad educacional. (2006). EN <http://www.educación@mec.es>.
192. La educación avanzada en enfermería. Realidad y desafíos [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412000000300004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412000000300004&script=sci_arttext)
193. La Educación Avanzada en la Ley orgánica (Venezuela) <http://www.aporrea.org/actualidad/a15912.html>
194. La Educación Avanzada como alternativa de Superación en [Derecho Ambiental](http://www.monografias.com/trabajos14/educ-ambiental/educ-ambiental.shtml) para el Jurista Cubano <http://www.monografias.com/trabajos14/educ-ambiental/educ-ambiental.shtml>
195. La educación de postgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol20\\_03\\_06/ems09306.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol20_03_06/ems09306.htm)
196. Ledo Royo, C. T. (2007). Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.
197. Levy Noemí, Mayra. (1999). Modelo de Gestión del personal docente Universitario. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.
198. Leontiev, A. N. (1979). La actividad en la psicología. Editorial de Libros para la Educación. Ciudad de La Habana.

199. \_\_\_\_\_. (1982). Actividad, conciencia, personalidad. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
200. Longo, Francisco. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional Presentado en: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa. Portugal.
201. Martí Pérez, José. Obras Completas. Imprenta Nacional de Cuba.
202. Martínez Álvarez, Jesús. (1994). El enfoque de sistemas aplicado a la organización de la formación profesional en México. CENESEDA. ISPEJV.
203. Martínez Gonzáles, Adrián y otros. (2005). Perfil de competencias del tutor de postgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
204. Martínez Llantada, Marta. (2005). El profesor tutor en el proceso de universalización de la universidad. Curso 74. Evento de Pedagogía 2005. Ciudad de la Habana. Cuba.
205. \_\_\_\_\_. (1987). La enseñanza problémica de la Filosofía Marxista – Leninista. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana. Cuba.
206. \_\_\_\_\_. (2000). Taller de Tesis II Material de estudio para la maestría en educación del IPLAC. En disco.
207. Menguzzato, M. (1987). La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management/. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior.
208. Mertens, J. (1999). Experiencias Metodológicas en Competencias Laborales. Versión preliminar. México. En disquete.
209. Ministerio de Educación Superior. Cuba. (1985). Dirección de Postgrado. Aspectos fundamentales del Sistema de Superación de los Cuadros Científicos - Pedagógicos de la Educación Superior.
210. \_\_\_\_\_. (1996). Reglamento de Educación de Postgrado de la República de Cuba. Ciudad de La Habana.

211. Ministerio de Educación de Cuba. RM 85/99. (1999). Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico.
212. \_\_\_\_\_. (2001). Premisas para alcanzar las transformaciones de los ISP a partir del curso 2001-2002. Material mimeografiado. La Habana.
213. \_\_\_\_\_. (2000). Normativas y aspectos legales. Documentos para la preparación de los jefes de proyectos en el MINED. En disquete.
214. \_\_\_\_\_. (1996). Documentos metodológicos para la incorporación del programa ramal del MINED. ICCP, Cuba.
215. \_\_\_\_\_. (1995). Sistema Educativo Nacional de Cuba / Ministerio de Educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Ciudad de La Habana.
216. \_\_\_\_\_. (1996). Conferencia sobre el modelo del profesional. Curso de preparación para dirigentes de la Educación Superior.
217. \_\_\_\_\_. (1990). La evaluación del personal docente. Una función del dirigente en busca de la excelencia.
218. \_\_\_\_\_. (1995). Diseño del sistema de trabajo del MINED. La Habana.
219. \_\_\_\_\_. (1959). Normas para las organizaciones de los centros de enseñanza media y profesional. La Habana.
220. \_\_\_\_\_. (1976). Documentos directivos para el perfeccionamiento del Subsistema de ETP. Empresa Impresiones Gráficas. La Habana. Cuba.
221. \_\_\_\_\_. (1975). Resolución Ministerial 249 sobre clasificación de las Escuelas politécnicas. La Habana, Cuba.
222. \_\_\_\_\_. (1976). Resolución Ministerial 656 sobre Estructura del Subsistema de ETP. La Habana. Cuba.
223. \_\_\_\_\_. (2003). La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras

pedagógicas. Dirección de Formación y Perfeccionamiento del Personal Pedagógico. La Habana. Cuba.

224. \_\_\_\_\_. (2003). Profunda Revolución en Educación. "44 años". Pedagogía 2003. La Habana. Cuba.
225. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21/1999.
226. Miranda, T, V. Páez: s/f. Ante los nuevos retos: cambios curriculares en la formación del profesional de la educación. Dirección de Ciencia y Técnica. Ministerio de Educación.
227. Moreno García, V. (2003). El desempeño profesional pedagógico de los profesores de educación secundaria de la ciudad de Veracruz, México. Resumen Tesis Doctoral. La Habana.
228. Morejón, Elena. (1998). Un proyecto para los recursos humanos laborales en el sector agropecuario. Editorial Consejo Científico Veterinario.
229. Motivación. Microsoft® Student 2008 [DVD]. Microsoft Corporation.
230. Motola Roffe, Daniel. (1996). La autosuperación de los profesionales de la educación como tecnología de la Educación Avanzada. Tesis en opción del título de M.Sc. en Educación Avanzada. La Habana. CENESEDA - ISPEJV.
231. Nivalde, José. (2000). La formación profesional y el uso de las tecnologías pedagógicas virtuales. III Seminario Virtual Formación y Capacitación Profesional. Río de Janeiro. Brasil.
232. Nocado León, Irma, E Abreu Guerra. (1984). Metodología de la investigación pedagógica y psicológica. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
233. Novick Marta, A Gallart. (1997). Competitividad, redes productivas y competencias laborales.
234. Nogueira Sotolongo, y otros. (2004). Competencias docentes del Médico de Familia en el desempeño de la tutoría en la carrera de Medicina. Facultad de Ciencias Médicas "Julio Trigo López". Ciudad de La Habana.
235. Nuevos retos en le campo de la educación avanzada del personal de enfermería en América Latina <http://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v2n1/v2n1a9.pdf>

236. ONU. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. (Traducción de Mercedes Vallejo Gómez profesora de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín-Colombia. UNESCO. En disquete.
237. Otero Góngora, Yurima. (2007). La evaluación de la dirección del cambio educativo en las Escuelas Secundarias Básicas. Tesis en opción al Grado científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior pedagógico José de la Luz y caballero. Holguín. Cuba.
238. \_\_\_\_\_. (2003). La evaluación del desempeño profesional de los Jefes de Departamento de la Secundaria Básica. Tesis en opción a la categoría científica de Master en Planeación, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. IPLAC. Cuba.
239. Open University: Student services at the UK (2001). Papers presented to the 20th World Conference of the International Council for Open and Distance Education, Düsseldorf, Germany, 1-5 April. [www.open.ac.uk/courses](http://www.open.ac.uk/courses)
240. Parcerisa Aran, Artur. (1996). "Materiales Curriculares. Cómo elaborarlos, seleccionarlos y usarlos. Biblioteca de Aula. Editorial Grao. Barcelona.
241. Patiño Rodríguez, María del Rosario (1990). ¿Cómo la práctica profesional perfecciona la preparación del futuro trabajador? Editorial Pueblo y Educación.
242. Pedagogía 1999. Resúmenes. Palacio de Convenciones de la Habana.
243. Petrovski, A. V (1978). Psicología general. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.
244. \_\_\_\_\_ (1980). Psicología general. Editorial Progreso. Moscú.
245. Pemetyc. (1999). Proyecto de modernización de la Educación Técnica y la Capacitación presentado por el consejo de normalización y certificación de competencias laborales de México en la reunión técnica sobre competencias laborales celebrada en Perú. En disquete.
246. Pémberton Beltrán y otros (2006). Modelo para el perfeccionamiento del desempeño profesional del tutor. Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García". Guantánamo. Cuba.

247. Peña González, A, M. (2002). Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata. <http://www.oei.es>.
248. Peñaloza Ramella, Walter. (2003). Los propósitos de la Educación. Fondo editorial del pedagógico San Marcos. Lima. Perú.
249. Pérez Álvarez, Francisco. Et All. (2007). Caracterización del desempeño profesional del docente de preuniversitario. Resultado del proyecto "Un Modelo para el Desempeño Profesional del Docente de Preuniversitario". ICCP. La Habana. Cuba.
250. Pérez Sarduy, Yunier (2005). El desarrollo del modo de actuación interdisciplinario en la formación inicial de profesores de Lenguas Extranjeras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.
251. Pérez García, Águeda Mayra (1996). Propuesta de Estrategia de Profesionalización para profesores de Español - Literatura. Tesis en opción al título académico de M.Sc. en Educación Avanzada. La Habana, CANESDA-ISPEJV.
252. Pezo Paredes, Alfredo. (1999)¿Qué son las competencias y cómo se forman? Ponencia. II Seminario Virtual de Formación basada en Competencias. En disquete.
253. Pino Guzmán Esther Maria. (1997). Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales de la Dirección Científica y su Aplicación en la Escuela Contemporánea. Instituto Superior Pedagógico "José Martí" Camagüey, Cuba.
254. Piñón González, J. Y Aida Julia de Toro (2002). Tutor y proceso tutorial en la formación continua del recién graduado. Artículo en diskete. ISPEJV. Ciudad de la Habana. Cuba.
255. Ponce Milián, Z. (2005). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". . La Habana. Cuba.

256. Pozner, Pilar (1998). Gestión Educativa. Editorial Buenos Aires. Argentina.
257. Pla López, Ramón. (2005). Las competencias profesionales para el desempeño del docente en la educación de los alumnos desde un enfoque integrador. Material del curso homónimo (Curso52). Congreso Internacional Pedagogía 2005, IPLAC. La Habana. Cuba.
258. Programa de Doctorado en Educación Universidad de Antioquia <http://ayura.udea.edu.co/index/infoDoctorado.pdf>
259. Remedios González, J. M. (2005). Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana. Curso 75. Pedagogía 2005. Ciudad de La Habana, 2005.
260. Resolución Ministerial 210/2007. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior (2007). Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana. Cuba.
261. Reglamento de Educación Avanzada Universidad de Cartagena <http://www.unicartagena.edu.co/REGLAMENTOUNICARTAGENA.pdf>
262. Roca Serrano, Armando. (2002). Modelo de mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los docentes que laboran en la E.T.P. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín. Cuba.
263. \_\_\_\_\_. (1996). Experiencias en el Planeamiento territorial de la superación del personal docente de la provincia de Holguín. Ponencia. IV Taller Internacional de Planeamiento y Superación Educativa. Cuba.
264. \_\_\_\_\_. (1997). Modelo de mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los docentes de preuniversitario. Tesis en opción del título de M.Sc. en Investigación Educativa, ICCP – MINED. Cuba.
265. \_\_\_\_\_. (1998). Algunas consideraciones sobre en el mejoramiento del desempeño pedagógico profesional de los docentes de la ETP. Ponencia, III Taller Nacional de Pedagogía Profesional 98 del ISPETP.

266. \_\_\_\_\_. (2000). Experiencias en el mejoramiento de los recursos laborales docentes de la Enseñanza Técnica y profesional. Ponencia, III Taller Internacional Maestro.
267. \_\_\_\_\_. (2001). El desempeño profesional basado en la atención a las competencias laborales; una vía para el desarrollo profesional y humano de los docentes de la Educación Técnica y Profesional. Editado por Monografía.com. <http://www.dicciobibliografía.com>.
268. Rodríguez Fernández, Carlos M. (1997). El Modelo de Gestión de la Educación Profesional. Una alternativa para la Planeación Estratégica. Cuba. ISPJAE.
269. Rodríguez Rebutillo, Maricela, Rogelio Bermúdez Sarguera. (1996). La personalidad del adolescente. Teoría y Metodología para su estudio. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
270. Rodríguez Verdura, Heriberto. (2001). Estrategia para la gestión de la autosuperación en profesionales de la Facultad de Cultura Física de Sancti Spíritus. <http://www.efdeportes.com> Revista digital. Buenos Aires.
271. Romo López, Alejandra. (2004). Algunas reflexiones sobre la docencia y la formación de tutores. Algunas reflexiones sobre la docencia y la formación de tutores. ANUIES.
272. Ruiz Ruiz, José María (1996). "Cómo hacer una evaluación de centros educativos" Editorial Narcea, Madrid. España.
273. \_\_\_\_\_ (1996). Teoría del currículum: diseño y desarrollo curricular. Madrid. España.
274. Santiesteban, Llerena, M. L. (2003). Programa Educativo para la Superación de los Directores de las Escuelas Primarias del Municipio Playa. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana. Cuba.
275. Santos Baranda, Janette. (2005). Modelo Pedagógico para el mejoramiento del desempeño profesional Pedagógico de los profesores de Agronomía de los



Institutos Politécnicos Agropecuarios. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. La Habana. Cuba.

276. \_\_\_\_\_ (2006). La superación y el mejoramiento del desempeño de los profesionales de la educación de las carreras técnicas. Propuestas y perspectivas. Evento Universidad 2006. Ciudad de la Habana. Cuba.
277. Sálás Pérez, Ramón. (1999). Educación en Tecnología. Competencia y desempeño profesionales. Editorial Ciencias Médicas. La Habana.
278. Sicilia González, Pedro L y otros. (1995). Instrumentación y procedimientos de una tecnología de determinación de necesidades de superación. (Informe de Investigación). CENESEDA - ISPEJV.
279. Siegel, Sydney. (1987). "Diseño experimental no paramétrico". Edición Revolucionaria. La Habana. Cuba.
280. Sistema Nacional de Educación Avanzada para Venezuela <http://www.postgrado.ucv.ve/biblioteca/archivos/libro3.pdf>
281. Situación del Postgrado en el Ecuador <http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/postgrados/Informe%20Postgrados%20-%20Ecuador.pdf>
282. Sobre la Educación de Postgrado en Venezuela <http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/postgrados/Informe%20Postgrados%20-%20Venezuela%20-%20Resumen.pdf>
283. Talízina, Nina F. (1992). La Formación de la Actividad Cognoscitiva de los Escolares. Editorial Ángeles. México.
284. Teruel Botella, Juan Pedro. (1999). Metodología para el diseño de formación profesional basada en competencias. Ponencia. En disquete.
285. Tiana Ferrer, Alejandro. (1997)¿Qué son y qué pretenden? En Cuadernos de Pedagogía. # 257. España.
286. Torres Díaz, Jorge Luis. (2002). Estrategia de Superación para el Mejoramiento del Desempeño Pedagógico de los Jefes de Colectivo de Año. Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Ciencias Pedagógicas. IPLAC. Cuba.

287. Torres Cueto, M. (1987). El proceso de perfeccionamiento de la formación de obreros calificados y técnicos medios en el contexto del desarrollo de la E.T.P. En Cuba. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias.
288. Tutoría y orientación en la Universidad. Lecturas recomendadas <http://www.ugr.es/~filosofi/pro-mejora/2006/3.tutorias/tutorias-1.pdf>.
289. Valiente Sandó, Pedro. (2007). La Evaluación de la Gestión Directiva en las Instituciones Educativas: Fundamentos teóricos y metodológicos. Curso 89 del Evento Pedagogía 2007. ISBN 959-18-0269-2. Órgano Editor Educación Cubana, MINED, Cuba.
290. \_\_\_\_\_. (2007). Cuba: un nuevo modelo de formación inicial del docente. Revista: Aprendizaje. ISSN 1981- 5913. Editora Melo. Brasil
291. \_\_\_\_\_. (2006). Una Propuesta Metodológica para la Evaluación de los Proyectos Educativos. Material del curso desarrollado durante el III Congreso Internacional Sobre Proyectos en Educación. Sao Paulo.
292. \_\_\_\_\_. (2006). La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales. Conferencia impartida en la Secretaría de Educación y Formación Profesional del Municipio de Santo André, Octubre 23.Sao Paulo. Brasil.
293. \_\_\_\_\_, Lázaro Castells Gil. (2005). Formación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos en las IES. Universidad Pedagógica “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
294. \_\_\_\_\_, (2003). Un modelo teórico – metodológico para la dirección de la superación postgraduada de docentes y directivos educativos. Material del curso homónimo impartido en el Congreso Internacional Pedagogía 2003. la Habana. Cuba.
295. \_\_\_\_\_, (2002). Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”. Holguín.Cuba.

296. \_\_\_\_\_, (2003). Un modelo teórico – metodológico para la dirección de la superación postgraduada de docentes y directivos educacionales. Material del curso homónimo impartido en el Congreso Internacional Pedagogía 2003. la Habana. Cuba.
297. \_\_\_\_\_, (1997). Principios, contenido, niveles y formas organizativas de la capacitación de directores de centros docentes: una propuesta para el logro de la idoneidad. Ponencia, Pedagogía 97. Cuba.
298. \_\_\_\_\_ y Armando Roca Serrano. (1997). Experiencias en la proyección de estrategias de superación; una necesidad para la elevación sistemática de la calificación profesional. Ponencia Pedagogía 97. Cuba.
299. Valcárcer Izquierdo, Norberto. (1998). Estrategia Interdisciplinaria de Superación para profesores de ciencias de la educación Media. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.
300. Valdés Veloz, Héctor y otros. (1995). Informe de Investigación "Diseño de un sistema para evaluar la calidad de la Educación Primaria en Cuba". ICCP, MINED. Cuba.
301. Valdés Veloz, Héctor. Francisco Pérez Álvarez. (1999). Calidad de la Educación Básica y su Evaluación. Editorial Pueblo y Educación. —Ciudad de la Habana. Cuba.
302. Valdés Veloz, Héctor. (2003). Evaluación del desempeño docente. Cartas al director. ICCP. Save the Children. Reino Unido.
303. Vargas Zúñiga, Fernando. (1999). Formación profesional en América Latina, buenas perspectivas. Varios desafíos. En disquete.
304. Valle Lima, Alberto. (1996). La Dirección en Educación. Apuntes. En Disquete.
305. Vigotsky, L. S. (1987). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Editorial Científico Técnica. La Habana.
306. Wall Stephen, J. (1996). Estrategias innovadoras: Stephen J. Wall, Shannon Rye Wall- México: Prentice Hall Hispanoamericana.

307. Weihrich, H. (1987). Excelencia Administrativa: productividad mediante la administración por objetivos. Editorial Lemusa. México.
308. Yáñez González, Eugenio. (1991). Dirección Estratégica: decisiones estratégicas. La Habana: CETED.
309. Yaroshevski, M. G. (1982). Psicología General. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.
310. \_\_\_\_\_. (1984). Psicología de la personalidad. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana.
311. \_\_\_\_\_. (1987). Psicología en el socialismo. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana.
312. Zarzar Charur Carlos. (1993). Algunas técnicas para el trabajo grupal. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". Facultad de Ciencias de la Educación. Centro de Estudios Educativos. Ciudad de la Habana. Cuba.

## Anexo 1

Cuestionario y resultados de la encuesta a directivos empleada en el estudio diagnóstico

Compañero:

Llevamos a cabo, actualmente, un estudio relacionado con la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes. Este constituye un tema que ha sido insuficientemente abordado desde el punto de vista teórico y por ello, necesitamos que responda esta encuesta, pues sus criterios nos resultan imprescindibles para poder continuar nuestro trabajo.

Muchas

gracias

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

Años de experiencia en cargos de dirección - un promedio de 3 a 5 años

1. Considera necesario que se dirija el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores:

Sí 39 (100%)

a) Explique por qué

2. Dirige el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores desde la estructura que está a su cargo:

sí 23 (58,97 %) no 16

a) En caso de ser afirmativa su respuesta, explique cómo tiene concebido este proceso en la instancia donde dirige.

3. Existen vías que le faciliten como directivo la dirección del mejoramiento del desempeño profesional:

Sí 11 no 28 (71,79 %)

Si es afirmativa su respuesta explique en qué consisten.

4. Otorgue la categoría que usted considere a las siguientes acciones, de acuerdo con su desarrollo desde la estructura que dirige.

(E- excelente), (MB- muy bien), (B-bien), (R -regular), (I-insatisfactorio):

- a) \_\_\_\_ el diagnóstico del desempeño de los tutores
- b) \_\_\_\_ la planificación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional
- c) \_\_\_\_ la organización de las acciones
- d) \_\_\_\_ el control a las acciones
- e) \_\_\_\_ la evaluación del desempeño de los tutores
- f) \_\_\_\_ la evaluación al proceso de dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores

Mencione otras acciones o procesos que se desarrollan desde su estructura como parte de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

5. De los aspectos que a continuación se enuncian, marque con una x cuáles se tienen en cuenta para dirigir el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

Puede adicionar otros que se tengan en cuenta:

	Aspectos	Resultados
a)	La atención sistemática a las limitaciones y avances de los tutores durante su desempeño profesional	20 (51,28 %)

b)	La planificación de horarios para que los tutores desempeñen sus funciones	29 (74,35 %)
c)	El reconocimiento a la labor del tutor, por parte de las diferentes organizaciones del centro	18 (46,15 %)
d)	La consignación de las funciones de los tutores en sus planes individuales	16 (41,02 %)
e)	La evaluación sistemática al desempeño de los tutores, considerando cortes evaluativos	21 (53,84 %)
f)	La evaluación final al desempeño de los tutores	21 (53,84 %)
g)	El aseguramiento material a la actividad que desempeñan los tutores	12 (30,76 %)
h)	La creación de un clima favorable de trabajo con los tutores	14 (35,89 %)
i)	La motivación hacia el cumplimiento exitoso de sus funciones	21 (53,84 %)
j)	Las necesidades de superación	39 (100 %)

6. Conoce cuáles son los factores que inciden en el desempeño profesional de los tutores:

Sí 5 No 34 (87,17 %)

a) En caso de ser afirmativa la respuesta explique en qué consiste.

7. Como directivo (marque con una x el nivel de preparación para llevar a cabo los procesos que conducen al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores).

2 estoy muy preparado.

3 estoy bastante preparado.

7 estoy preparado.

14 estoy poco preparado.

13 no estoy preparado.

8. Mencione (en orden de prioridad) las fortalezas y barreras que usted considere están presentes para llevar a cabo la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores

Fortalezas mencionadas por los directivos:

- La disposición de los docentes y directivos ante la nueva tarea, a pesar de que no encontrarse totalmente preparados.
- La posibilidad de formar a esos alumnos en el contexto de la escuela
- La posibilidad de retroalimentarse con los conocimientos de esos docentes en formación.

Las barreras mencionadas:

- El limitado tiempo de los tutores para el desempeño de sus funciones
- La falta de tiempo de los directivos para la atención a los tutores.
- La evaluación profesoral aún no cumple con sus funciones.
- Se prioriza el aprendizaje de los futuros bachilleres, en detrimento del de los docentes en formación, y en dependencia, se exige, controla y evalúa.



- Se prioriza el control y la evaluación al desempeño; no así a la asesoría a través del desarrollo de Entrenamientos Metodológicos Conjuntos.

Resultados de la pregunta 3:

Acciones	E	MB	B	R	I
a			2 (8,6 %)	18 (78,2 %)	3 (13,04 %)
b			6 (15,38%)	29 (74,35 %)	4 (10,25 %)
c			3 (7,69 %)	30 (76,92 %)	6 (15,38 %)
d		2 (5,12 %)	9 (23,07 %)	22 (56,41 %)	6 (15,38 %)
e		4 (10,25 %)	10 (26,64 %)	20 (51,28 %)	5 (12,82 %)
f		5 (12,82 %)	9 (23,07 %)	21 (53,84 %)	4 (10,25 %)

## Anexo 2

Guía de entrevista a tutores empleada en el estudio diagnóstico y principales planteamientos

Compañeros (as):

Ustedes han sido seleccionados para participar en una entrevista encaminada a obtener información sobre la manera en que, en su microuniversidad, se dirige el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores. La información que nos ofrezcan contribuirá al cumplimiento del objetivo de una investigación que llevamos a cabo. Gracias.

1. ¿Cuál es su criterio en relación con la responsabilidad que se les ha asignado como tutores de los docentes en formación de su microuniversidad?

2. ¿Conocen cuáles son sus funciones, tareas y roles? ¿Podieran mencionarlas?
3. ¿Se sienten asesorados por los directivos de la microuniversidad y de otras estructuras directivas? ¿En qué ha consistido esa asesoría?
4. ¿Qué significa para ustedes el mejoramiento del desempeño profesional y su dirección?
5. Ofrezca sus consideraciones sobre la manera que, en su microuniversidad se dirige el mejoramiento de su desempeño profesional.
6. ¿Han recibido alguna preparación para el desempeño de sus funciones como tutores, en qué ha consistido?
7. ¿Cómo se concreta en su microuniversidad el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores?

Principales planteamientos de los tutores durante la entrevista, en el estudio diagnóstico

1. ¿Cuál es su criterio en relación con la responsabilidad que se les ha asignado como tutores de los docentes en formación de su microuniversidad?
  - Se sienten motivados para desempeñarse como tutores, aunque al principio vieron esta tarea como una más y para la que a penas tenían tiempo.
  - Resulta muy bueno ver cómo ellos pueden contribuir a formar futuros docentes desde la misma escuela, pues esto los prepara mucho más. Reconocen la gran responsabilidad que ellos ahora tienen, además de la de ser profesores de los bachilleres técnicos.
  - Es una gran responsabilidad la de ser tutores y no siempre están preparados para desarrollarla.

- Esta nueva labor ha ayudado mucho a que sientan la necesidad de prepararse más y ser más sistemáticos en ello.

2. ¿Conocen cuáles son sus funciones? ¿Pudieran mencionarlas?

Mencionan la función general de asesorar, controlar y evaluar a los docentes en formación en su accionar en la escuela y en su preparación como docentes. No todos dominan las funciones específicas que les son atribuidas y que son expuestas en el documento: "La escuela como microuniversidad en la formación integral de los estudiantes de carreras pedagógicas" (2003).

Dominan, igualmente las tareas y roles que les son inherentes

3. ¿Se sienten asesorados por los directivos de la microuniversidad y de otras estructuras directivas? ¿En qué ha consistido esa asesoría?

- No siempre se sienten asesorados todo lo que necesitan por parte de los directivos de la microuniversidad.
- Aún no constituye una prioridad la atención a los tutores, pues se prioriza el aprendizaje de los futuros bachilleres y por ello se exige, controla y evalúa más.
- La asesoría, la mayoría de las veces, se concentra en las visitas a clases.

4. ¿Qué significa para ustedes la dirección del mejoramiento del desempeño profesional?

- La dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores consiste en las acciones encaminadas a la preparación y la superación.
- Son los cursos de postgrado, las maestrías y las reuniones metodológicas, clases demostrativas, clases abiertas que se desarrollan en el departamento.

- Lo que hacen los directivos de la microuniversidad para elevar la calidad en la preparación de los tutores de la microuniversidad.
5. Ofrezca sus consideraciones sobre la manera que, en su microuniversidad se dirige el mejoramiento de su desempeño profesional.
- En la microuniversidad se cumple con lo establecido para el desarrollo del trabajo metodológico de los departamentos.
  - Los directivos visitan clases, las evalúan y además hacen, por etapas, las evaluaciones profesoras.
  - Se llevan a cabo Entrenamientos Metodológicos Conjuntos, sobre todo por parte del municipio y la provincia, donde participan los directivos de la microuniversidad y toman experiencias.
  - Se reconoce la superación como la vía fundamental para dirigir el desempeño profesional.
6. ¿Han recibido alguna preparación para el desempeño de sus funciones como tutores, en qué ha consistido?
- La preparación recibida es, fundamentalmente, cuando se desarrollan las actividades metodológicas del departamento, los Entrenamientos Metodológicos Conjuntos.
7. ¿Cómo se concreta en su microuniversidad el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores?
- Reconocen como principal vía la superación. No reconocen otras vías que pueden ser empleadas. Hacen alusión al proceso de evaluación, aunque solo una minoría reconoce esta como uno de los procesos encaminados al mejoramiento.

### Anexo 3

Cuestionario y resultados de la encuesta a docentes en formación empleada durante el estudio diagnóstico

Compañero(a):

Le solicitamos su cooperación con el llenado de esta encuesta que está encaminada a mejorar la dirección del mejoramiento del desempeño de los tutores que los atienden en la microuniversidad. Esta encuesta es de uso del investigador, por lo que no tiene que poner su nombre en ella. Gracias.

Año que cursa \_\_\_\_\_

Especialidad \_\_\_\_\_

Es Prereseva Especial Pedagógica \_\_\_\_\_

Es de su misma especialidad el tutor que lo atiende \_\_\_\_\_

1. Se encuentra satisfecho con la atención y/o asesoría que le ofrece su tutor:

sí 32            no 9

Argumente su respuesta

2. Otorgue la categoría que usted considere a los siguientes aspectos:

E- (excelente), MB- (muy bien), B (bien), R (regular), I (insatisfactorio):

a. Su tutor le orienta y controla la realización de actividades docentes y extradocentes \_\_\_\_\_

b. Su tutor se vincula con su familia, la comunidad, la FEU, la FEEM y la UJC \_\_\_\_\_

c. Su tutor le ayuda a solucionar los problemas que se le presentan en el contexto de la práctica pedagógica \_\_\_\_\_

- d. Su tutor le ayuda a solucionar sus problemas concernientes a la investigación científica\_\_\_\_\_
- e. Su tutor lo estimula al intercambio de experiencias y a la presentación de trabajos en eventos científicos\_\_\_\_
- f. Su tutor le controla y evalúa las actividades que usted realiza, de acuerdo con su plan individual\_\_\_\_\_
- g. Su tutor lo apoya en la realización de su trabajo independiente y de otras actividades orientadas en la sede \_\_\_\_\_

3. En la microuniversidad se realizan acciones u actividades encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores:

sí 11 no 4 no sé 26 . En caso de ser afirmativa la respuesta, le pedimos que nos explique en qué consisten las mismas.

Resultados de la pregunta 2:

Aspectos	E	MB	B	R	I
a	-	-	18 (44,0 %)	21 (51,2 %)	2 (5,0 %)
b	1 (2,4 %)	2 (5,0 %)	12 (29,2 %)	17 (42,0 %)	9 (22,0 %)
c	3 (7,3 %)	5 (12,1 %)	17(42,0 %)	6 (15,0 %)	10 (24,3 %)
d	-	-	7 (17,0 %)	21 (51,2 %)	12 (29,2 %)
e	-	-	6 (15,0 %)	15 (37,0 %)	21 (51,2 %)

f	4 (10,0 %)	6 (15,0 %)	14 (34,1 %)	7 (17,0 %)	10 (24,3 %)
g	2 (5,0 %)	7 (17,0 %)	9 (22,0 %)	12 (29,2 %)	11 (27,0 %)

#### Anexo 4

Guía y resultados de la observación a las actividades empleada en el estudio diagnóstico

El proceso de observación se realizará al desarrollo de las actividades, que conducen los diferentes directivos encargados de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, a partir de los aspectos que se exponen a continuación, los que se enmarcarán en las siguientes categorías:

SP: Se aprecia plenamente

AM: Se aprecia en alguna medida

N: No se aprecia durante el desarrollo de la actividad

Actividad \_\_\_\_\_

Dirige \_\_\_\_\_

	Aspectos a observar	S P	AM	N
a)	Dominio de las funciones, tareas y roles de los tutores			
b)	Comprensión de la necesidad de mejorar el desempeño profesional de los tutores			
c)	Se tienen en cuenta los factores que inciden en el desempeño profesional de los tutores			
d)	Se aluden a las vías encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores			
e)	Alusión a las acciones de planificación del mejoramiento del desempeño profesional.			
f)	Alusión a las acciones de organización del mejoramiento del desempeño profesional.			
g)	Alusión a las acciones de regulación del mejoramiento del desempeño profesional.			



h)	Alusión a las vías para controlar el mejoramiento del desempeño profesional.			
i)	Alusión a las vías para evaluar la efectividad del mejoramiento del desempeño profesional.			
j)	Se alude al diagnóstico de los tutores para cumplir con sus funciones, tareas y roles.			

Resultados de la observación a las actividades

Total de actividades observadas: 26

Consejos de dirección: 7 (3 de microuniversidades, 1 de sedes pedagógicas y 3 de la Facultad de Ciencias Técnicas)

Reuniones departamentales: 10 (4 en microuniversidades y 6 en la Facultad de Ciencias Técnicas)

Consejos técnicos: 4 (2 de microuniversidades, 2 de la Facultad de Ciencias Técnicas-Dirección Provincial de Educación)

Actividades metodológicas: 5 (2 por parte de la microuniversidad, 1 por parte de las sedes pedagógicas y 2 de la Facultad de Ciencias Técnicas)

Aspectos	SP	AM	N
a)	6	11	9
b)	15	6	5
c)	7	14	5
d)	2	9	15
e)	4	10	12
f)	4	10	12
g)	4	10	12
h)	11	12	3

i)	16	6	4
j)	26	—	—

Anexo 5

Guía para la revisión de documentos empleada en el estudio diagnóstico

1. Revisar si en las estrategias de trabajo están plasmadas las acciones encaminadas a la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores; así como cuál es el punto de partida para llevar a cabo este proceso.
2. Revisar las actas de las reuniones de los Órganos Técnicos y de Dirección (consejos técnicos, consejos de dirección, reuniones departamentales) para verificar: a) si se tienen en cuenta los diversos factores que inciden en el desempeño profesional de los tutores, b) cuáles son las vías que se emplean para dirigir el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.
3. Verificar cuáles son las dimensiones que se tienen en cuenta como parte del contenido de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.
4. Revisar los registros de Entrenamiento Metodológico Conjunto e informes de vistas de inspección y asesoramiento, para constatar si se han asesorado, controlado y evaluado las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.
5. Constatar si en los planes individuales se plantean las responsabilidades de los tutores y los plazos de cumplimiento.
6. Constatar si las evaluaciones profesoras contienen los resultados de los tutores, sobre el proceso de formación de los docentes que atienden.

7. Constatar cómo se evalúa la efectividad del proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.

#### Anexo 6

Contenido del diagnóstico del desempeño profesional del tutor y sus factores asociados

Dimensión ideopolítica

Indicadores:

- Ejemplaridad como docente
- Amor a la profesión
- Responsabilidad ante el trabajo
- Identificación con el proceso revolucionario cubano
- Identificación con la política educacional cubana y las transformaciones que se producen en la Educación Técnica y Profesional
- Normas de conducta y comportamiento social
- Sentido de pertenencia con la institución
- Nivel de comunicación
- Preocupación por su superación
- Relaciones interpersonales
- Dominio del acontecer nacional e internacional
- Dominio del trabajo de formación de valores que debe realizar con el docente en formación, partir del diagnóstico
- Conocimientos sobre el Marxismo Leninismo, el pensamiento martiano y fidelista
- Conocimientos sobre la Historia de Cuba

- Habilidades para la búsqueda de información
- Valoración de temas políticos, ideológicos, económicos, culturales y sociales
- Cultura ambiental, económica, política, energética, sexual y otras que manifiesta

Dimensión pedagógica-metodológica

Indicadores:

- Dominio de los niveles de desempeño del aprendizaje y el diagnóstico integral para dirigir la formación del docente y del bachiller técnico
- Dominio del diseño curricular de la carrera de la especialidad, del año y de la familia de especialidades técnicas
- Dominio de la Didáctica General y en particular, la de la Educación Superior Pedagógica
- Dominio de los documentos normativos y jurídicos que rigen el trabajo en la Educación Técnica y Profesional
- Dominar el trabajo preventivo y comunitario que debe desarrollar
- Dominio del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas
- La motivación y orientación profesional, encaminada a la captación, ingreso y retención a las carreras pedagógicas
- Impartir clases con calidad
- Comunicarse adecuadamente
- Empleo de los medios de enseñanza, máquinas, equipos, tecnologías de las especialidades técnicas y de la información, y las comunicaciones

- Aplicación de métodos de trabajo en grupo para la solución de problemas pedagógicos y propios de la especialidad
- Aplicación del trabajo metodológico interdisciplinario en el proceso formativo
- Vínculos con la familia del docente en formación, los bachilleres y la comunidad
- Vínculos con los profesores de la sede pedagógica
- Asesoramiento al docente en formación en las actividades del íterencuentro
- Asesoramiento al docente en formación para su accionar con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas

#### Dimensión investigativa

##### Indicadores:

- Dominio de la Metodología de la Investigación Educativa
- Dominio del sistema de conocimientos como parte de la superación individual
- Dominio de las formas del trabajo científico estudiantil
- Aplicación del método científico para la solución de problemas profesionales, pedagógicos y propios de la especialidad
- Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos
- Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de la investigación educativa

#### Dimensión técnica de la especialidad (Mecánica)

##### Indicadores:

- Responsabilidad ante el trabajo

- Amor hacia la profesión.
- Preparación para garantizar la calidad de piezas y pequeñas unidades ensambladas (mecanismos), en lo relativo a: formas, dimensiones, acabado superficial y propiedades mecánicas y tecnológicas, para que estas cumplan eficazmente con su asignación de servicio
- Dominio de los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general

#### Dimensión técnica de la especialidad (Eléctrica)

##### Indicadores:

- Amor hacia la profesión.
- Responsabilidad ante el trabajo.
- Preparación para elaborar proyectos
- Preparación para ejecutar procesos
- Preparación para explotar los sistemas eléctricos, electrónicos y de control en áreas socio-administrativas, industriales y de servicios, aprovechando las posibilidades del vínculo escuela- empresa, a través de la práctica de producción

#### Dimensión factores personales

##### Indicadores:

- Capacidad para cumplir con las funciones asignadas
- Nivel de motivación
- Estado de salud física, mental y social

#### Dimensión factores organizacionales- ambientales

Indicadores:

- Ambiente físico de la microuniversidad
- Ambiente físico del entorno
- Estado de los equipos, medios y de la tecnología educativa
- Clima sociopsicológico
- Vínculo de la microuniversidad con la comunidad, la familia y las empresas

## Anexo 7

Técnicas que pueden ser utilizadas para evaluar el desempeño profesional de los tutores  
(Tomadas de Héctor Valdés, 2004)

Entre los ejercicios de rendimiento profesional se encuentran:

- Impartición de una clase por un docente a uno de sus grupos de alumnos o a un pequeño subgrupo, observada por sus colegas de ciclo o departamento.
- Comentarios críticos de un profesor, sobre lo observado en una cinta de vídeo o en una clase observada directamente a un colega.
- Dar respuestas a preguntas formuladas por alumnos por escrito, sobre la materia que él imparte, ante sus colegas.
- Presentar la planeación de una clase que debe impartir en días próximos y argumentar el porqué de las actividades diseñadas.
- Presentar la estrategia de trabajo educativo y psicológico para remodelar la actuación de alumnos “difíciles”.
- Crítica de materiales curriculares.

El portafolio

Aquí se está entendiendo el término “portafolio” como un receptáculo, un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional.



Lo más frecuente es encontrar en los portafolios documentos de tres tipos: los elaborados por el profesor, realizados por los alumnos y otros colegas y elaborados por los directivos. Sin una tradición que les ayude a documentar su trabajo, se podría esperar que los profesores elaborasen unos portafolios como un ejercicio de acumulación de papeles y una pérdida de tiempo tanto para ellos como para las personas encargadas de revisarlos. Por esa razón, en este sistema de evaluación se concibe el portafolio como un simple "file", que documentan y controlan fundamentalmente los directivos (jefes de ciclos o departamentos, director, etc.), y que se construye a partir de una estructura preconcebida que encaje en la naturaleza específica del trabajo del profesor y de las actividades de este que se quieran documentar.

La autoevaluación.

Entre los objetivos de este método de evaluación del desempeño del docente se pueden citar:

- Estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo.
- Aumentar el nivel de profesionalidad del profesor.

La autoevaluación sitúa al propio docente en el principal protagonismo de la tarea evaluadora (...). La autoevaluación reflejará el proceso de desarrollo profesional partiendo de la narración de la tarea educativa, profundizando en el contraste entre la historia vivida, críticamente asumida y la transformación de la acción futura, mediante el autoanálisis de la práctica pasada más cercana.

El papel fundamental de la evaluación en la actualidad es expandir las oportunidades para que los docentes reflexionen sobre la enseñanza examinando analíticamente el proceso

docente educativo. Por esa razón es muy importante el uso de la autoevaluación en todo sistema de evaluación del desempeño profesional del docente que se desee implementar.

Principales técnicas que se utilizan para implementar este método de evaluación del desempeño docente:

- Retroalimentación proporcionada por cintas de vídeo y audio
- Hojas de autoclasificación

## ANEXO 8

Comportamiento de la aplicación del coeficiente de competencia k en los expertos seleccionados

$$K = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$$

K<sub>c</sub>: Coeficiente de conocimiento o información del experto acerca de la temática. Se calcula a partir de la valoración ofrecida por el experto sobre su conocimiento de la temática. Se expresa en una escala de 1 – 10, que se multiplica por 0.1.

K<sub>a</sub>: coeficiente de argumentación del experto que se calcula a partir de los puntos obtenidos al sustituir las respuestas ofrecidas por el experto sobre una tabla patrón.

Para obtener k<sub>c</sub> los expertos respondieron la pregunta siguiente:

Marque con una cruz (X), en una escala creciente de 1 – 10, el valor que se corresponde con el grado de información o conocimiento que usted posee acerca de los aspectos que se consultan.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para obtener k<sub>a</sub> los expertos respondieron la siguiente pregunta:

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos, a continuación, ha tenido en su conocimiento sobre los aspectos que se consultan. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda en A (alto), M (medio), B (bajo).

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			

Su intuición.			
---------------	--	--	--

El resultado de la aplicación del coeficiente de competencia Kc en los 31 expertos fue

superior a 8,0

## Anexo 9

Muestra del cuestionario enviado a los 31 expertos seleccionados por el coeficiente Kc y sus resultados

Datos generales

Nombre

y

apellidos:

\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en educación:

\_\_\_\_\_

Años de experiencia en el proceso de universalización: \_\_\_\_\_

Grado Científico o Académico: \_\_\_\_\_ Categoría docente: \_\_\_\_\_

Es tutor: sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ Años de experiencia como tutor: \_\_\_\_\_

Cuestionario de consulta a los expertos

Compañero o compañera:

La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor encargado de la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional constituye, actualmente, una temática importante. La propuesta de un modelo teórico y una metodología que, desde una concepción integral, le permita a los directivos de las diferentes estructuras de dicha Educación, conducir coherentemente este proceso, constituye el objetivo de la investigación que llevamos a cabo.

Esta encuesta tiene como fin que usted, como experto en la temática, y a partir de los conocimientos que posee sobre la misma, para valorar la pertinencia del modelo propuesto que, es entendida como: a) Las posibilidades que este brinda para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, b) La adecuación de su estructura, y c) La correspondencia entre las denominaciones dadas a los componentes y el contenido que ha sido expresado en cada uno de ellos. A continuación le presentamos las principales definiciones elaboradas por este autor sobre el tema y una síntesis del modelo.

*El desempeño profesional del tutor es la forma en que este cumple con las funciones, tareas y roles que son inherentes a su responsabilidad de asesorar y guiar integralmente a los futuros educadores, en la que se revela el desarrollo de sus competencias profesionales. El desempeño está influido por factores personales y organizacional-ambientales y debe promover la adquisición de los modos de actuación deseables en los docentes en formación, relacionados con la solución de los problemas que conciernen a la profesión pedagógica.*

*El mejoramiento del desempeño profesional del tutor es un proceso sistemático, de contenido multidimensional, que tiene como objetivo la transformación progresiva del desempeño de este profesional, a través del desarrollo y consolidación de las competencias profesionales requeridas para la ejecución de las funciones, tareas y roles inherentes a su responsabilidad de de asesorar y guiar integralmente la formación inicial del docente.*

*La dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor es un proceso consciente, sistémico e integral, que implica la planificación, organización, regulación, control y evaluación de las acciones relativas al diseño de las competencias profesionales, el diagnóstico del desempeño profesional y sus factores asociados, y la determinación del contenido multidimensional del mejoramiento; así como de los procesos de gestión en que este se materializa, y su evaluación. Todo ello debe conllevar al cumplimiento exitoso de las funciones, tareas y roles de los tutores responsabilizados de asesorar y guiar integralmente la formación inicial del docente.*

El modelo de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional

tiene un carácter sistémico. Está formado por cinco subsistemas que se interrelacionan: 1) Las Competencias Profesionales del Tutor, 2) El Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados, 3) El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor, 4) Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional, y 5) La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional.

Las Competencias Profesionales del Tutor como subsistema tiene la función de proveer a la dirección del mejoramiento de un patrón referencial que oriente el diagnóstico de los niveles de desempeño de los tutores, y de la evaluación de lo logrado por estos una vez que han participado de las acciones concebidas como parte de los procesos que sirven de plataforma al mejoramiento. El contenido de los procesos, en lo concerniente a lo que ha de ser mejorado en el desempeño de los tutores debe tomar, también, como referencia, a las competencias profesionales.

Las competencias profesionales constituyen una fuente para la definición de las dimensiones e indicadores que forman parte del contenido del diagnóstico del desempeño profesional y de sus factores asociados; así como del contenido del mejoramiento, y son un referente básico para la evaluación del desempeño profesional individual.

La consideración de las competencias profesionales como patrón referencial para determinar el contenido de los diferentes procesos de gestión que convergen para la realización del mejoramiento del desempeño profesional del tutor exige de su modelación teórica. Dicha modelación requiere la consideración de fuentes de información, entre las que resultan de gran importancia las definiciones normativas que concretan las directrices fundamentales de la política educacional para la Educación Técnica y Profesional y la formación inicial del personal pedagógico. Entre ellas son esenciales:

- **Las definiciones referidas al encargo social, los objetivos y el contenido de la escuela politécnica, que definen la responsabilidad que demanda la sociedad a la Educación Técnica y Profesional; así como las metas a lograr y qué hacer para alcanzarlas.**
- **Las funciones atribuidas al tutor, que especifican las responsabilidades inherentes a su desempeño profesional; es decir, declaran sus tareas pedagógicas esenciales y determinan sus diferentes roles.**
- **El modelo del profesional para la formación de docentes de la Educación Técnica y Profesional y su plan de estudio. El modelo define los objetivos, el sistema de conocimientos, habilidades, valores inherentes al docente en formación durante la carrera. El plan de estudio sintetiza la estructuración y organización del contenido de estudio por años, en su formación; asimismo, especifica las actividades que este debe desarrollar para el logro de los objetivos previstos en el perfil profesional.**

Deben tenerse en cuenta, además, en este análisis, las esferas de actuación inherentes al docente que se estudia. Según Pérez (2005), las esferas de actuación son: "(...) dónde se manifiesta el objeto de la profesión, es necesario precisar que por "el dónde", no solo se entiende lugar o ubicación física en una dimensión espacial; sino que ello incluye las diferentes aristas de la profesión". <sup>(50)</sup>.

Las esferas de actuación correspondientes al tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, identificadas por este autor, asociadas a la naturaleza directiva de su actividad pedagógica son: a) la dirección del trabajo político ideológico y de educación en valores, b) la dirección del trabajo científico – investigativo, c)



la orientación en el trabajo con la familia, la comunidad y la empresa, d) la dirección del aprendizaje, e) la dirección del trabajo metodológico, f) la asesoría al trabajo con las organizaciones estudiantiles, y g) la dirección de la formación técnica profesional específica por especialidades.

Las competencias profesionales del tutor propuestas son el resultado del análisis de: a) el contenido de otras propuestas de competencias que fueron analizadas en el capítulo 1, b) el contenido de las definiciones normativas antes referidas, y c) las esferas de actuación identificadas.

Las competencias profesionales inherentes al tutor encargado de la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional son: 1) la competencia ideopolítica, 2) la competencia pedagógica-metodológica, 3) la competencia investigativa, y 4) la competencia técnica de la especialidad.

La competencia ideopolítica, en su especificidad, tiene que ver con la dirección del trabajo político e ideológico, especialmente, el que ha de desarrollarse con el docente en formación, así como con la identificación y el compromiso del tutor con la política que sustenta la educación cubana y sus particularidades en la Educación Técnica y Profesional. Incluye el nivel de actualización acerca del acontecer nacional e internacional. Ella se revela como configuración, a través de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor, que hacen posible el desarrollo de la función política, que debe manifestarse en su desempeño.

La competencia pedagógica - metodológica tiene su especificidad en lo concerniente a la dirección del aprendizaje y las actividades curriculares y extracurriculares, del trabajo

metodológico, del trabajo con la familia, la comunidad y la empresa y con las organizaciones estudiantiles y se revela como configuración, a través de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor, que hacen posible el desarrollo de la función pedagógica, que debe manifestarse en su desempeño.

La competencia investigativa tiene su especificidad en la dirección del trabajo científico estudiantil y en su idoneidad para la solución de los problemas profesionales que puedan presentarse en la práctica educativa, a través de la investigación y se revela como configuración, a través de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor, que hacen posible el desarrollo de la función de investigador, que debe manifestarse en su desempeño.

La competencia técnica de la especialidad tiene su especificidad en la idoneidad del tutor relacionada con los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades pedagógicas, habilidades, orientaciones valorativas, intereses, motivaciones y cualidades de la personalidad del tutor, necesarios para la interacción con el objeto de trabajo de la especialidad del bachiller técnico con cuya formación está responsabilizado el futuro docente.

El Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados es el proceso que permite caracterizar el estado real del desempeño profesional alcanzado por los tutores; así como la incidencia que tienen los factores personales y organizacional-ambientales asociados al mismo (que fueron definidos en el capítulo 1). Este subsistema tiene como función proveer de información caracterizadora sobre el estado del desempeño

profesional y de la incidencia de los factores que a él se asocian, lo que sirve de fuente para la definición de las acciones que conforman el contenido del mejoramiento. Está conformado, a su vez, por tres componentes: 1) la preparación del diagnóstico, 2) la recogida de datos y 3) las conclusiones del diagnóstico.

La preparación del diagnóstico implica la planificación y la realización de las acciones organizativas necesarias para el diagnóstico por parte de los directivos de las diferentes estructuras de dirección (Facultad de Ciencias Técnicas, sede pedagógica y microuniversidad). Su función es el diseño y aseguramiento del proceso de diagnóstico e implica determinar: a) los objetivos, b) el contenido, c) los métodos y técnicas a emplear para la recogida de los datos y la obtención de la información, d) las fuentes de información, e) los instrumentos y f) los recursos humanos y materiales; así como de las acciones que garantizan la continuidad del proceso en su dimensión práctica.

Los objetivos concretan el propósito del diagnóstico y están dirigidos a determinar: a) el estado del desempeño profesional de los tutores, a partir de la valoración del nivel de desarrollo de las competencias profesionales y b) el nivel de incidencia que tienen, en su desempeño los factores asociados.

El contenido (qué diagnosticar) se refiere a los elementos sobre los que debe obtenerse información para caracterizar el estado real del desempeño profesional y de sus factores asociados, y está conformado por seis dimensiones. Cuatro de las dimensiones del diagnóstico están referidas a la obtención de datos relativos al desarrollo alcanzado por los tutores en las competencias profesionales que han de revelarse en su desempeño. Ellas son: a) desarrollo de las competencia ideopolítica, b) desarrollo de las competencia

pedagógica metodológica, c) desarrollo de las competencia investigativa, y e) desarrollo de las competencia técnica de la especialidad.

Las otras dos dimensiones se encaminan a obtener datos para la caracterización del modo en que están incidiendo, en el desempeño profesional, los factores que se le asocian. Ellas son: a) incidencia de los factores personales en el desempeño profesional y b) incidencia de los factores organizacional-ambientales en el desempeño profesional.

Los métodos y técnicas que deben emplearse en el diagnóstico son: la observación, la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos, los estadísticos y la triangulación. Para obtener la información se emplearán fuentes personales y no personales. Entre las personales se encuentran los tutores, los docentes en formación, profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas, directivos de la microuniversidad, de la sede pedagógica y de dicha facultad. Las fuentes de información no personales son las actividades y los documentos relacionados con el desempeño profesional de los tutores que, pueden aportar datos sobre los aspectos que serán el contenido del diagnóstico.

En correspondencia con los métodos y las técnicas, serán elaborados los instrumentos: guías de observación (actividades del interencuentro, reuniones de departamento, clases, actividades metodológicas y otras en las que participe el tutor), guías de revisión de documentos (evaluaciones profesoriales y planes de trabajo individual de tutores, y de los docentes en formación, informes de Entrenamiento Metodológico Conjunto y visitas a clases), guías de entrevista (tutores, profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas, directivos de la microuniversidad y de dicha Facultad), cuestionarios de encuesta (profesores que imparten docencia en la sede pedagógica y docentes en formación).

El componente la recogida de datos tiene como función la provisión de los datos necesarios para producir la información sobre el estado real del desempeño profesional del tutor y sus factores asociados. Implica el desarrollo de acciones de regulación y control del diagnóstico, por parte de los encargados de su realización

Las conclusiones del diagnóstico, como componente del subsistema Diagnóstico del Desempeño Profesional y sus Factores Asociados, implica la producción de información sobre el estado real del desempeño profesional del tutor y de sus factores asociados, lo que presupone la caracterización de dicho desempeño; así como la identificación del modo en que los factores influyen o entorpecen su desarrollo. Este componente requiere:

- a) el procesamiento y análisis de los datos recogidos mediante métodos y técnicas para la obtención de la información
- b) la caracterización del estado real del desempeño profesional del tutor; así como del modo en que influyen los factores asociados sobre este,
- y c) la elaboración de las conclusiones del diagnóstico.

Entre los componentes de este subsistema se establecen relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. La preparación garantiza la planificación y organización de la recogida de datos necesarios que conllevan a caracterizar el estado real del desempeño profesional del tutor y sus factores asociados; en dependencia de dicha caracterización podrán arribarse a las conclusiones del diagnóstico. Mientras más acertado sea la preparación del diagnóstico, más efectiva será la recogida de los datos y con ello, sus conclusiones, las que retroalimentan al proceso de diagnóstico.

El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor son las acciones encaminadas a materializar el proceso dirigido a elevar el desempeño

profesional de los tutores, a través de la incidencia sobre los factores que lo condicionan.

El contenido del mejoramiento no debe ser planteado desde una sola dimensión, en tanto el desempeño tiene un carácter multifactorial. De ahí, que dicho contenido sea considerado como multidimensional, el que puede identificarse a partir de los factores sobre los que el proceso de mejoramiento tiene que actuar. Esas dimensiones son:

La dimensión formativa: se refiere a las acciones de mejoramiento que tienen como propósito elevar el desempeño a partir del incremento y desarrollo de los conocimientos, habilidades, valores y demás elementos que configuran las competencias profesionales del tutor.

La dimensión organizativa: está referida a que las acciones de mejoramiento que tienen como objetivo la creación y mantenimiento de las condiciones organizativas y ambientales que posibilitan el desempeño profesional exitoso del tutor.

La dimensión evaluativa: se refiere a aquellas acciones que promueven la mejora del desempeño de los tutores, a partir de las funciones que la evaluación puede cumplir: educativa, desarrolladora, de control, informativa y de diagnóstico.

La dimensión motivadora- afectiva: tiene que ver con aquellas acciones dirigidas al desarrollo de los intereses, la satisfacción de las necesidades y el desarrollo de sentimientos en los tutores, que los induzcan al despliegue de sus funciones, tareas y roles, con un alto grado de voluntad, implicación y motivación.

Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional es el subsistema que asegura el contexto organizativo (plataforma) para la ejecución de las acciones de mejoramiento del desempeño profesional. Ellos son: a) la organización del trabajo b) la

formación y desarrollo, c) la atención y reconocimiento, y d) la evaluación del desempeño. La concreción del contenido del mejoramiento del desempeño profesional, a través de esos procesos de gestión, exige de su realización a través de la lógica funcional de un proceso de dirección, lo que presupone la planificación, organización, regulación, control y evaluación de los mismos.

La organización del trabajo es el proceso que permite concretar los objetivos de la Facultad de Ciencias Técnicas y sus departamentos, la sede pedagógica y la microuniversidad y sus departamentos en los objetivos, que son plasmados en el plan de trabajo individual del tutor. Permite garantizar la distribución de las tareas que cada tutor debe realizar. El cumplimiento de este proceso implica asegurar: a) el tiempo necesario, b) el acceso a las tecnologías, los medios de trabajo y los recursos materiales disponibles en la microuniversidad, la sede pedagógica y en la Facultad de Ciencias Técnicas, e) los niveles adecuados de seguridad para el cumplimiento exitoso de su desempeño profesional.

La formación y desarrollo es el proceso en el que tiene lugar la superación, capacitación, reciclaje, actualización y desarrollo profesional del tutor, en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas que se derivan del diagnóstico y las exigencias que dimanen del contenido de las competencias profesionales de que debe ser portador. Su función es preparar profesionalmente a los tutores y con ello, mejorar su desempeño.

La atención y el reconocimiento al desempeño de los tutores es el proceso a través del cual se les brinda a los tutores la ayuda y los bienes con que se cuenta para el desempeño profesional exitoso de sus funciones. La atención comprende la creación de las condiciones y el reconocimiento considera estimular todo tipo de conductas

destacadas; no sólo dentro de la microuniversidad, la sede pedagógica y la Facultad de Ciencias Técnicas, sino también a nivel de la comunidad y por otras instituciones.

La evaluación del desempeño profesional del tutor es el proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables donde se produce información caracterizadora sobre el estado real del desempeño profesional, lo que permite valorar dicho estado y tomar decisiones, encaminadas a la actualización del diagnóstico, propiciar la continuidad del proceso de formación y desarrollo de los tutores y la estimulación a su desempeño.

Entre los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional se producen relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. La organización del trabajo garantiza el desarrollo exitoso de los restantes. El proceso de formación y desarrollo conlleva a la preparación de los tutores y, también, ofrece una respuesta al de atención y reconocimiento. Cuando este último proceso es dirigido, adecuadamente, puede incidir en la disposición de los tutores para enfrentar las acciones como parte de la formación y desarrollo que les sean planificadas.

El proceso de evaluación del desempeño, como componente de este subsistema, igualmente, se concibe desde el de organización del trabajo y propicia la producción de información valorativa sobre el estado real del desempeño profesional de los tutores. Esta información caracterizadora posibilita, además, tomar las decisiones acertadas como parte del proceso de atención y reconocimiento.

El subsistema La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional es la valoración de los procesos que materializan el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores y de sus resultados, entre los que se incluyen los experimentados en su desempeño profesional. Tiene como función la producción de información valorativa y



caracterizadora para la toma de decisiones relacionadas con la dirección del mejoramiento, lo que permite su continuidad y retroalimentación. Los componentes son: a) diseño de la evaluación, b) obtención de la información, y c) toma de decisiones.

El diseño de la evaluación constituye la guía que conduce la evaluación del mejoramiento del desempeño profesional, pues en él se definen los objetivos (para qué), el contenido (el qué), los métodos, técnicas, fuentes de información e instrumentos (el cómo). Además, se determinan las acciones organizativas y los recursos humanos y materiales, que garantizan el aseguramiento previo de su realización práctica. Su función es la planificación y la organización del proceso evaluativo.

La obtención de la información es el componente que constituye el núcleo de la evaluación, ya que implica la recogida, el procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos primarios recopilados y la producción de información sobre el estado de las dimensiones y los indicadores, que son el contenido de la evaluación. Tiene como función la producción de la información caracterizadora (los juicios valorativos) acerca de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, como resultado de la recogida de los datos y su procesamiento y análisis.

El componente toma de decisiones es el que posibilita la elección de las alternativas más consistentes para la acción, encaminadas a la eliminación de las insuficiencias y problemas, y a la consolidación de los logros que fueron identificados en la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor. Su función es propiciar la continuidad y el desarrollo progresivo del mejoramiento del desempeño, a partir de las acciones que se encaminen a elevar cualitativamente los componentes del proceso de dirección.

Entre los componentes del subsistema La Evaluación del Mejoramiento del Desempeño Profesional se manifiestan relaciones dialécticas de condicionamiento mutuo. El diseño de la evaluación constituye la guía del proceso evaluativo y el que garantiza su planificación y aseguramiento. Este componente condiciona, por tanto, la obtención de la información y la toma de decisiones, posibilitando su desarrollo en la práctica. Estos últimos componentes, por su parte, hacen posible la materialización del diseño de la evaluación.

La obtención de la información permite caracterizar el desarrollo de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor y con ello, concluir la evaluación con la toma de decisiones. Este último retroalimenta, a su vez, los elementos que conforman el diseño de la evaluación.

Entre los cinco subsistemas del modelo se establecen relaciones dialécticas jerarquizadas por el Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor, en tanto es el que expresa cuáles son las dimensiones que definen el carácter y el tipo de las acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño profesional de los tutores que se concretan en los procesos de gestión.

A su vez, Las Competencias Profesionales del Tutor proveen a la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de un patrón referencial, que sirve de base para orientar el contenido del diagnóstico del desempeño y los factores que se le asocian, a muchas de las acciones que conforman ese contenido del desempeño (fundamentalmente de sus dimensiones formativa y evaluativa) así como a la evaluación de la dirección del mejoramiento (especialmente en los indicadores referidos a sus efectos).

Las Competencias Profesionales del Tutor y El Diagnóstico del Desempeño Profesional del Tutor y de sus Factores Asociados ofrecen la información al Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor.

El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor expresa las acciones a través de las que se logra el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, que se concretan en los procesos de gestión del mejoramiento, que constituyen el componente que lo dinamiza. El contenido no tendría expresión si no se enmarca en los procesos y estos solo tienen razón de existir por el contenido.

La relación entre las dimensiones del contenido y los procesos no se produce de manera lineal. Un proceso puede ser el marco en que se expresen articuladamente acciones que conciernen a más de una dimensión del contenido. A su vez una dimensión del contenido puede concretarse en acciones articuladas en varios procesos.

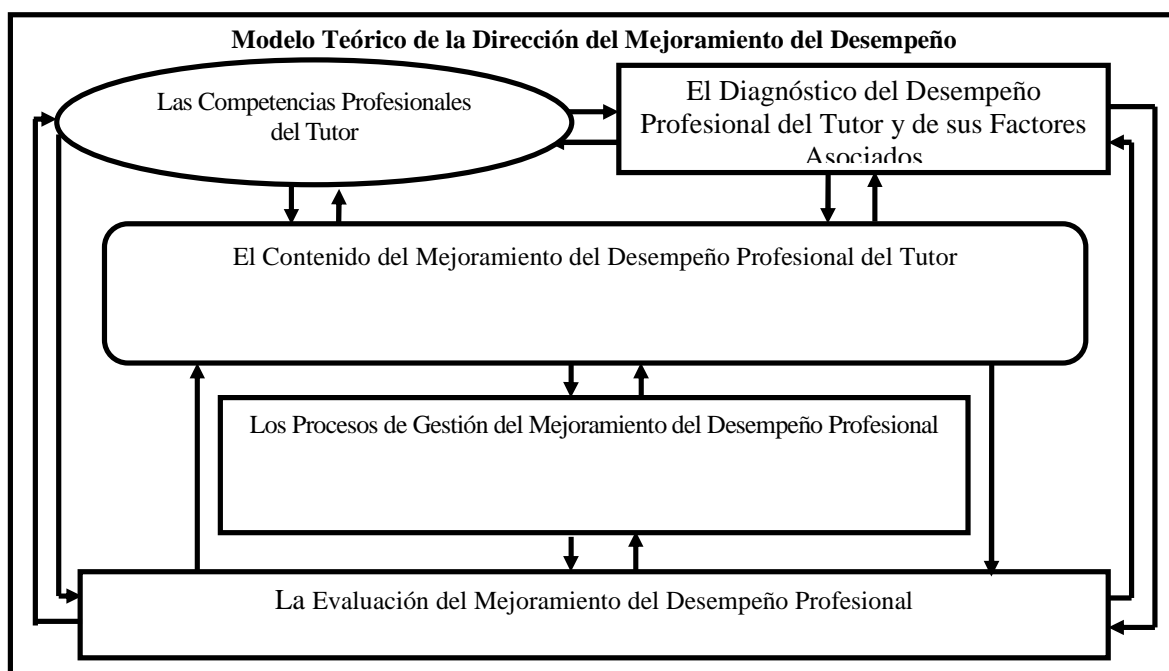
De los cuatro subsistemas: Las Competencias Profesionales del Tutor, El Diagnóstico del Desempeño Profesional del Tutor y de sus Factores Asociados, El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor y Los Procesos de Gestión del Mejoramiento del Desempeño Profesional, se deriva el contenido del subsistema La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional, que tiene la función de producir información valorativa y caracterizadora para la toma de decisiones relacionadas con la dirección del mejoramiento, lo que permite la retroalimentación del proceso como sistema.

El equilibrio entre los cinco subsistemas ya mencionados lo garantiza la homeostasis como característica de los sistemas que permite al modelo adaptarse para lograr un

equilibrio interno frente a los cambios externos que se producen cotidianamente como resultado de la dinámica de la dirección del mejoramiento del desempeño del tutor.

La sinergia, como característica de los sistemas, se expresa al considerar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores desde una concepción integral, cualidad que emerge de las relaciones dialécticas producidas, como ya se expresó entre los cinco subsistemas que lo conforman. La autopoiesis, por su parte, se manifiesta en la posibilidad que tiene el modelo, de perdurar en el tiempo, lo que puede lograrse en la medida que este se retroalimente y está presente en todos los subsistemas con un marcado énfasis en La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional. Por otra parte el hecho de que las competencias profesionales ofrezcan la posibilidad de contextualizar su contenido en correspondencia con el contexto socio histórico concreto en el que se desempeñan los tutores y el desarrollo individual alcanzado por estos contribuye a que el modelo cumpla con esta cualidad.

A continuación se presenta un esquema que muestra el Modelo Teórico de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor Responsabilizado con la Formación de Docentes para la Educación Técnica y Profesional:



Cuestionario

1. Teniendo en cuenta la descripción presentada del modelo exprese la categoría que usted otorga a las posibilidades que este brinda para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional. Para ello emplee la escala siguiente: brinda muchas posibilidades (MP), brinda bastantes posibilidades (BP), brinda posibilidades (P), brinda pocas posibilidades (PP), no brinda posibilidades (NP).

	(MA)	(BA)	(A)	(PA)	(NA)
Posibilidades que brinda el modelo para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor.					

2. Marque con una x la categoría que usted le otorga a la estructura que conforma el modelo. Utilice la siguiente escala: muy adecuada (MA), bastante adecuada (BA), adecuada (A), poco adecuada (PA), no adecuada (NA).

	(MA)	(BA)	(A)	(PA)	(NA)
Estructura del modelo					

3. Marque con una x la categoría que usted le otorga a la correspondencia entre las denominaciones dadas a los componentes y el contenido que ha sido expresado en cada uno de ellos. Emplee la misma escala que se utilizó en la pregunta anterior:

	Correspondencia
Subsistema: Las Competencias Profesionales del Tutor	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Subsistema: El Diagnóstico del Desempeño Profesional del Tutor y de sus Factores Asociados	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Componente: la preparación para el diagnóstico	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Componente: la recogida de datos	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Componente: las conclusiones del diagnóstico	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Subsistema: El Contenido del Mejoramiento del Desempeño Profesional del Tutor	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Dimensión formativa	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Dimensión organizativa	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Dimensión evaluativa	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Dimensión motivadora afectiva	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Subsistema: Los Procesos para el Mejoramiento del Desempeño Profesional	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Proceso: la organización del trabajo	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Proceso: la formación y desarrollo	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Proceso: la atención y reconocimiento	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Proceso: La Evaluación del desempeño profesional	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Subsistema: La Evaluación de la Dirección del Mejoramiento del Desempeño Profesional	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Componente: diseño de la evaluación	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Componente: obtención de la información	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__
Componente: toma de decisiones	(MA)__(BA)__(A)__(PA)__(NA)__

a) Le pedimos que nos proponga sus sugerencias en caso de considerarlo necesario.

Muchas gracias por su colaboración

Resultados de la consulta a expertos

- 1) Resultados de la consulta a expertos sobre las posibilidades que brinda el modelo para representar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional del tutor responsabilizado con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional.

Tabla de frecuencias absolutas

	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
A	10	16	9	0	0	35

Tabla de frecuencias acumuladas

	C1	C2	C3	C4	C5
A	10	26	35	35	35

Tabla de frecuencia relativa acumuladas (Promedio de frecuencias)

	C1	C2	C3	C4
A	0,2857	0,7429	1	1

Distribución normal estándar invertida

	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N - Prom.
A	-0,57	0,65	3,49	3,49	7,06	1,77	0
Suma	-0,57	0,65	3,49	3,49	7,06	2,82	-2,82
Punto de corte	-0,57	0,65	3,49	3,49	7,06	1,77	

2) Resultados de la consulta a expertos sobre la estructura que conforma el modelo

Tabla de frecuencias absolutas

	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
A	11	15	9	0	0	35

Tabla de frecuencias acumuladas

	C1	C2	C3	C4	C5
A	11	26	35	35	35

Tabla de frecuencia relativa acumuladas (promedio de frecuencias)

	C1	C2	C3	C4
A	0,3143	0,7429	1	1

Distribución normal estándar invertida

	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N - Prom.
A	-0,48	0,65	3,49	3,49	7,15	1,79	0
Suma	-0,48	0,65	3,49	3,49	7,15	2,86	-2,86
Punto de corte	-0,48	0,65	3,49	3,49	7,15	1,79	= N

3) Resultados de la consulta a expertos sobre el nivel de correspondencia existente entre las denominaciones dadas a los componentes y el contenido que ha sido expresado en cada uno de ellos

Tabla de frecuencias absolutas



	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
E 1	8	11	12	4	0	35
E 2	10	14	11	0	0	35
E 3	13	11	11	0	0	35
E 4	14	7	8	3	2	34
E 5	13	14	8	0	0	35
E 6	15	13	7	0	0	35
E 7	13	13	9	0	0	35
E 8	21	9	5	0	0	35
E 9	9	10	14	1	1	35
E 10	13	12	10	0	0	35
E 11	7	12	11	3	2	35
E 12	13	17	3	2	0	35
E 13	12	7	10	5	1	35
E 14	15	11	9	0	0	35
E 15	16	9	10	0	0	35
E 16	13	11	11	0	0	35
E 17	14	7	11	2	1	35
E 18	13	14	8	0	0	35
E 19	15	13	7	0	0	35

Tabla de frecuencias acumuladas

	C1	C2	C3	C4	C5
E 1	8	19	31	35	35
E 2	10	24	35	35	35
E 3	13	24	35	35	35
E 4	14	21	29	32	34
E 5	13	27	35	35	35
E 6	15	28	35	35	35
E 7	13	26	35	35	35
E 8	21	30	35	35	35
E 9	9	19	33	34	35
E 10	13	25	35	35	35
E 11	7	19	30	33	35
E 12	13	30	33	35	35
E 13	12	19	29	34	35
E 14	15	26	35	35	35
E 15	16	25	35	35	35
E 16	13	24	35	35	35
E 17	14	21	32	34	35
E 18	13	27	35	35	35
E 19	15	28	35	35	35

Tabla de frecuencia relativa acumuladas (promedio de frecuencias)

	C1	C2	C3	C4
E 1	0,2286	0,5429	0,8857	1
E 2	0,2857	0,6857	1	1
E 3	0,3714	0,6857	1	1
E 4	0,4118	0,6176	0,8529	0,9412
E 5	0,3714	0,7714	1	1
E 6	0,4286	0,8	1	1
E 7	0,3714	0,7429	1	1
E 8	0,6	0,8571	1	1
E 9	0,2571	0,5429	0,9429	0,9714
E 10	0,3714	0,7143	1	1
E 11	0,2	0,5429	0,8571	0,9429
E 12	0,3714	0,8571	0,9429	1
E 13	0,3429	0,5429	0,8286	0,9714
E 14	0,4286	0,7429	1	1
E 15	0,4571	0,7143	1	1
E 16	0,3714	0,6857	1	1
E 17	0,4	0,6	0,9143	0,9714
E 18	0,3714	0,7714	1	1
E 19	0,4286	0,8	1	1

Distribución normal estándar invertida

	C1	C2	C3	C4	Suma	Promedio	N - Prom.
E1	-0,74	0,11	1,2	3,49	4,06	1,02	0,46
E2	-0,57	0,48	3,49	3,49	6,89	1,72	-0,24
E3	-0,33	0,48	3,49	3,49	7,13	1,78	-0,3
E4	-0,22	0,3	1,05	1,56	2,69	0,67	0,81
E5	-0,33	0,74	3,49	3,49	7,39	1,85	-0,37
E6	-0,18	0,84	3,49	3,49	7,64	1,91	-0,43
E7	-0,33	0,65	3,49	3,49	7,3	1,83	-0,35
E8	0,25	1,07	3,49	3,49	8,3	2,08	-0,6
E9	-0,65	0,11	1,58	1,9	2,94	0,74	0,74
E10	-0,33	0,57	3,49	3,49	7,22	1,81	-0,33
E11	-0,84	0,11	1,07	1,58	1,92	0,48	1
E12	-0,33	1,07	1,58	3,49	5,81	1,45	0,03
E13	-0,4	0,11	0,95	1,9	2,56	0,64	0,84
E14	-0,18	0,65	3,49	3,49	7,45	1,86	-0,38
E15	-0,11	0,57	3,49	3,49	7,44	1,86	-0,38
E16	-0,33	0,48	3,49	3,49	7,13	1,78	-0,3
E17	-0,25	0,25	1,37	1,9	3,27	0,82	0,66
E18	-0,33	0,74	3,49	3,49	7,39	1,85	-0,37
E19	-0,18	0,84	3,49	3,49	7,64	1,91	-0,43

Suma	-6,38	10,17	50,68	57,7	112,17	2,36	-2,36
Punto de corte	-0,34	0,54	2,67	3,04	5,9	1,48	= N



Otros profesores de la FCT	2		2		1	1			1	1		
Total	35	18	4		1	7	1	3	11	12		6

## Anexo 11

Documento que muestra el cronograma de aplicación de la metodología para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, llevada a cabo en la microuniversidad José A Boizán del municipio de Moa

Mes	Semana	Etapa 1. De preparación para el mejoramiento del desempeño profesional	Método de trabajo	Dirige	Ejecuta	Participa
agosto 2005	cuarta	Fase 1. De proyección general del proceso de mejoramiento con sus tres acciones y todas sus implicaciones	trabajo en grupo	directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas	autor y coordinador de carrera designado	autor, Jefe de Departamento de Industrial, directivos de la microuniversidad y profesores que atienden universalización del departamento.
		La segunda fase y sus acciones fue llevada a cabo en el mes de julio, previo a la aplicación de la metodología y monitoreada por el autor				
Ago y sep. 2005	cuarta de agosto y primera de septiembre.	Fase 2. De ejecución del diagnóstico, con sus 11 acciones y todas sus implicaciones.	trabajo en grupo	directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas	coordinador de carrera designado y directivos de la	autor, directivos de la microuniversidad, tutores, coordinador de carrera,

					microuniversidad	profesores del dpto que atienden universalización.
octubre-mayo		Etapa 2. De implementación de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional del tutor				
primera quincena de octubre		Fase 1. De planificación de los procesos de gestión del mejoramiento del desempeño profesional		directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas	coordinador de carrera designado y directivos de la microuniversidad	autor, directivos de la microuniversidad, tutores, coordinador de carrera, profesores del dpto que atienden universalización
primera quincena de octubre	tercera	Fase 2. De organización de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de responsabilidades.</li> <li>- Determinación de las redes de relaciones.</li> <li>- Determinación de las vías para el flujo de inf.</li> <li>- Preparación de los responsabilizados con las acciones.</li> <li>- Asignación racional del trabajo y los</li> </ul>	trabajo grupal	directivos de la Facultad de Ciencias Técnicas Jefe de Departamento de Industrial, el coordinador de carrera y autor	Jefe de Departamento de Industrial, el coordinador de carrera y autor, directivos de la microuniversidad	coordinador de carrera, autor, directivos de la microuniversidad

		recursos materiales. - Recogida de los datos				
segunda quincena de octubre-mayo de 2006		Fase 3. De ejecución de los procesos de gestión para el mejoramiento del desempeño profesional - La organización del trabajo. - La formación y desarrollo - La atención y reconoc. - La evaluación del desempeño.	trabajo grupal	Jefe de Departamento de Industrial y autor	profesores y directivos designados	autor, directivos de la microuniversidad, tutores, coordinador de carrera, profesores del dpto que atienden universalización
		Etapa 3. De evaluación del mejoramiento del desempeño profesional del tutor				
mayo 2006	segunda	Fase 1. De organización de la evaluación, con sus acciones e implicaciones.	trabajo grupal	Jefe de Departamento de Industrial y autor	directivos de la microuniversidad	autor, directivos de la microuniversidad, tutores, coordinador de carrera, profesores del dpto que atienden universalización
mayo 2006	segunda	Fase 2. De obtención de la información con sus cuatro acciones.	trabajo grupal	coordinador de carrera y autor	coordinador de carrera y autor	autor, directivos de la microuniversidad, tutores, coordinador de



							carrera, profesores del dpto que atienden universaliz ación
may o 2006	última	Fase 3. decisiones acciones.	Toma de con sus	trabaj o grupal	Jefe del Departame nto de Industrial y autor	directivos de la microu niversi dad	autor, directivos de la microunive rsidad, tutores, coordinad or de carrera, profesores del dpto que atienden universaliz ación

## Anexo 12

### Guía de observación para la recogida de datos sobre el proceso de mejoramiento del desempeño profesional de los tutores

El proceso de observación se realizó al desarrollo de los procesos para el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, por parte del autor y un coordinador de carreras seleccionado. Los criterios de medida empleados para cada otorgar la categoría a cada indicador se exponen al final de la guía.

Indicadores por etapas	Alto	Medio	Bajo
Etapa 1. De preparación para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor Dimensión 1. Desarrollo de la proyección general del proceso de mejoramiento 1. Grado de implicación de los diferentes niveles participantes 2. Cumplimiento de los objetivos y las acciones previstas			
Dimensión 2. Desarrollo del proceso de análisis de las competencias profesionales e identificación de los elementos que las configuran 1. Pertinencia de las fuentes de información utilizadas 2. Grado de precisión de los elementos identificados en correspondencia con el contenido de las competencias			
Dimensión 3. Ejecución del diagnóstico 1. Factibilidad de la planificación del diagnóstico 2. Efectividad de las acciones organizativas 3. Grado de implicación de los diferentes niveles participantes 4. Adecuación de los métodos instrumentos para la recogida de datos y la obtención de información 5. Oportunidad de las acciones de regulación y control			

desarrolladas durante el diagnóstico. 6. Objetividad de las conclusiones del diagnóstico			
Etapa 2. De implementación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional  Dimensión 1. Planificación y organización de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional  1. Nivel de precisión logrado en la determinación de los objetivos, las acciones y los recursos para el desarrollo de los diferentes procesos de gestión 2. Nivel del aseguramiento alcanzado para el desarrollo de los procesos de gestión.			
Dimensión 2: Desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento  5. Cumplimiento de las acciones previstas 6. Nivel de preparación revelado por los ejecutores de los procesos 7. Oportunidad de las acciones de regulación y control desarrolladas durante el desarrollo de los procesos de gestión 8. Grado de implicación y satisfacción de los participantes			
Etapa 3. De evaluación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional  6. Factibilidad del cronograma general del proceso de mejoramiento 7. Grado de cumplimiento de las prioridades, objetivos y acciones generales previstas 8. Nivel de satisfacción de los participantes 9. Nivel de integración logrado entre los diferentes niveles implicados en le mejoramiento 10. Efectividad de las acciones desarrolladas en la elevación del desempeño profesional de los tutores			

#### Criterios valorativos

Etapa 1: De preparación para el mejoramiento del desempeño profesional del tutor

Dimensión 1. Desarrollo de la proyección general del proceso de mejoramiento

1. Caracterización ideal del indicador: *Grado de implicación de los diferentes niveles participantes.*

Es alto cuando:

- Los tres niveles implicados en el mejoramiento participan de forma activa en la proyección general del proceso.

Es medio cuando:

- Al menos participan dos niveles en la proyección general del proceso de mejoramiento.

Es bajo cuando:

- Solo participa un nivel en la proyección general del proceso de mejoramiento.

2. Caracterización ideal del indicador: *Cumplimiento de los objetivos y las acciones previstas*

Es alto cuando:

- Se estableció el cronograma general del proceso de mejoramiento, con todos los aspectos que se proponen en la metodología.
- Se determinaron los recursos materiales necesarios para todas las etapas y fases previstas por los tres niveles.
- Están definidos todos los componentes del diseño la evaluación del proceso de mejoramiento partiendo de un objetivo claramente definido.
- Se determinaron las acciones organizativas correspondientes a la recogida de los datos de la evaluación las diferentes etapas.

Es medio cuando:

- Se estableció el cronograma general del proceso de mejoramiento, con todos los aspectos que se proponen en la metodología.

- Se determinaron los recursos materiales necesarios para todas las etapas y fases previstas por los tres niveles.
- Están definidos todos los componentes del diseño la evaluación del proceso de mejoramiento partiendo de un objetivo claramente definido.

Es bajo cuando:

- Se estableció el cronograma general del proceso de mejoramiento, con todos los aspectos que se proponen en la metodología.
- Se definen algunos de los componentes del diseño la evaluación del proceso de mejoramiento.

Dimensión 2. Desarrollo del proceso de análisis de las competencias profesionales e identificación de los elementos que las configuran

1. Caracterización ideal del indicador: *Pertinencia de las fuentes de información utilizadas*

Es alto cuando:

- Las fuentes de información utilizadas (definiciones normativas) ofrecieron, con la suficiente claridad, la información necesaria para determinar los elementos que la configuran: el saber, saber hacer y saber ser.

Es medio cuando:

- Las fuentes de información al menos posibilitaron la determinación del saber y saber hacer, en la configuración de las competencias profesionales del tutor.

Es bajo cuando:

- Las fuentes de información posibilitaron la determinación sólo del saber que configura las competencias profesionales del tutor.

2. Caracterización ideal del indicador: *Grado de precisión de los elementos identificados en correspondencia con el contenido de las competencias*

Es alto cuando:

- Existe una total correspondencia entre los elementos identificados con el contenido de las competencias

Es medio cuando:

- Existe una correspondencia, al menos en dos de las competencias propuestas y los elementos que la configuran.

Es bajo cuando:

- Sólo existe correspondencia entre una competencia y los elementos que la configuran.

Dimensión 3. Ejecución del diagnóstico

1. Caracterización ideal del indicador: *Factibilidad de la planificación del diagnóstico*

Es alto cuando:

- Se determinan los objetivos.
- Se determina el contenido
- Se determinan los métodos y técnicas a emplear.
- Se determinan las fuentes de información personales y no personales.
- Se elaboran los instrumentos.

- Se recogen los datos.
- Se procesan, analizan los datos y se obtiene la información necesaria.
- Se elabora el informe del diagnóstico.

Es medio cuando:

- Se determinan los objetivos.
- Se determina el contenido
- Se determinan los métodos y técnicas a emplear.
- Se elaboran los instrumentos.
- Se recogen los datos.
- Se procesan, analizan los datos y se obtiene la información.

Es bajo cuando:

- Se determinan los objetivos.
- Se determina el contenido
- Se determinan los métodos y técnicas a emplear.
- Se procesan, analizan los datos y se obtiene la información.

2. Caracterización ideal del indicador: *Efectividad de las acciones organizativas*

Es alto cuando:

- Se otorgan las responsabilidades a cada uno de los implicados en el proceso de diagnóstico.
- Se realiza la preparación de los implicados en el proceso de diagnóstico.
- Se asignan los recursos necesarios.

Es medio cuando:

- Se otorgan las responsabilidades a cada uno de los implicados en el proceso de ejecución diagnóstico.
- Se asignan los recursos necesarios.

Es bajo cuando:

- Sólo se otorgan las responsabilidades a uno de los niveles implicados en el proceso de ejecución del diagnóstico.

3. Caracterización ideal del indicador: *Grado de implicación de los diferentes niveles participantes*

Es alto cuando:

- Cuando los tres niveles implicados en el mejoramiento participan de forma activa en la proyección general del proceso de ejecución.

Es medio cuando:

- Cuando al menos participan dos niveles en la proyección general del proceso de ejecución del diagnóstico.

Es bajo cuando:

- Cuando sólo participa un nivel en la proyección general del proceso de ejecución del diagnóstico.

5. Caracterización ideal del indicador: *Adecuación de los métodos instrumentos para la recogida de datos y la obtención de información*

Es alto cuando:



- Los instrumentos se corresponden con los objetivos y el contenido del diagnóstico.
- Se emplean métodos cualitativos y cuantitativos de investigación de manera equilibrada
- Los instrumentos facilitan el cumplimiento de los métodos y las técnicas escogidos.
- Es racional la selección de los instrumentos en correspondencia con las condiciones reales.
- Son suficientes en relación con las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico.

Es medio cuando:

- Se corresponden con los objetivos y el contenido del diagnóstico.
- Los instrumentos facilitan el cumplimiento de los métodos y las técnicas escogidos.
- Es racional la selección de los instrumentos en correspondencia con las condiciones reales.

Es bajo cuando:

- Cuando sólo se corresponden con los objetivos y el contenido del diagnóstico.

6. Caracterización ideal del indicador: *Oportunidad de las acciones de regulación y control desarrolladas durante el diagnóstico*

Es alto cuando:

- Se realizan todas las acciones de regulación y control de acuerdo con lo establecido en el cronograma.

Es medio cuando:

- Cuando se incumple con dos de las acciones de regulación y control establecidas en el cronograma.

Es bajo cuando:

- Se incumple con el cronograma.

7. Caracterización ideal del indicador: *Objetividad de las conclusiones del diagnóstico*

Es alto cuando:

- Se valoran todas las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico.
- Se caracterizan las potencialidades y los problemas detectados; así como sus posibles causas.

Es medio cuando:

- Se valoran todas las dimensiones e indicadores del contenido del diagnóstico.
- Se caracterizan los problemas detectados y sus posibles causas.

Es bajo cuando:

- Sólo se caracterizan los problemas detectados.

Etapa 2: De implementación de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional. Dimensión 1: Planificación y organización de las acciones para el mejoramiento del desempeño profesional

Caracterización ideal del indicador: *Nivel de precisión logrado en la determinación de los objetivos, las acciones y los recursos para el desarrollo de los diferentes procesos de gestión*

Es alto cuando:

- Los objetivos de los diferentes procesos de gestión son precisos en correspondencia con los resultados del diagnóstico.
- Se determinan todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Se determinan los recursos necesarios para el desarrollo de cada uno de procesos de gestión.

Es medio cuando:

- Los objetivos de los diferentes procesos de gestión son precisos en correspondencia con el resultado del diagnóstico.
- Se determinan al menos algunas acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Se determinan al menos algunos recursos para el desarrollo de cada uno de procesos de gestión.

Es bajo cuando:

- Los objetivos de los diferentes procesos de gestión no son precisos en correspondencia con el resultado del diagnóstico.

Caracterización ideal del indicador: *Nivel del aseguramiento alcanzado para el desarrollo de los procesos de gestión*

Es alto cuando:

- Se otorgan las responsabilidades a cada uno de los niveles responsabilizados de garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento.
- Se realiza la preparación de los niveles responsabilizados de garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento.

- Se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento.

Es medio cuando:

- Se otorgan las responsabilidades a cada uno de los niveles responsabilizados de garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento.
- Se realiza la preparación al menos de una parte de los niveles responsabilizados de garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento.
- Se asignan sólo una parte de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento.

Es bajo cuando:

- Se incumple al otorgar las responsabilidades al menos de uno de los responsabilizados de garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento.
- No se realiza la preparación al menos de uno de los niveles responsabilizados de garantizar el desarrollo de las acciones de los procesos de gestión del mejoramiento.
- Se asignan sólo una parte de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento.

Dimensión 2: Desarrollo de los procesos de gestión del mejoramiento

En los cuatro procesos:

Caracterización ideal del indicador: *Cumplimiento de las acciones previstas*

Es alto cuando:

- Se cumplen con todas las acciones previstas en cada uno de los procesos.

Es medio cuando:

- Al menos se incumple una acción prevista de cada uno de los cuatro procesos.

Es bajo cuando:

- Se incumple más de una acción prevista.

Caracterización ideal del indicador: *Nivel de preparación revelado por los ejecutores de los procesos*

Es alto cuando:

- Los ejecutores de los procesos dominan los objetivos previstos.
- Los ejecutores de los procesos dominan las acciones a desarrollar en cada proceso.

Es medio cuando:

- Los ejecutores de los procesos dominan los objetivos previstos.
- Los ejecutores de los procesos no dominan algunas de las acciones a desarrollar en cada proceso.

Es bajo cuando:

- Los ejecutores de los procesos no dominan los objetivos previstos, ni las acciones a desarrollar.

Caracterización ideal del indicador: *Oportunidad de las acciones de regulación y control desarrolladas durante el desarrollo de los procesos de gestión*

Es alto cuando:

- Cuando se realizan todas las acciones de regulación y control previstas para el

desarrollo de los procesos de gestión.

Es medio cuando:

- Cuando se incumple con dos o tres de las acciones de regulación y control previstas para el desarrollo de los procesos de gestión.

Es bajo cuando:

Es bajo cuando:

- Cuando se incumplen con más de tres de las acciones de regulación y control previstas para el desarrollo de los procesos de gestión.

Caracterización ideal del indicador: *Grado de implicación y satisfacción de los participantes*

Es alto cuando:

- Los tres niveles implicados en el mejoramiento participan de forma activa en la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento.
- Todos los participantes manifiestan agrado en la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento.

Es medio cuando:

- Al menos participan dos niveles en la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento.
- Algunos de los participantes manifiestan disgustos relacionados con la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento.

Es bajo cuando:

- Cuando sólo participa un nivel en la en la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento o se manifiesta algún nivel de disgusto con la ejecución de los procesos de gestión del mejoramiento.

Etapa 3: De evaluación de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional.

Caracterización ideal del indicador: *Factibilidad del cronograma general del proceso de mejoramiento*

Es alto cuando:

- Se desarrolló el cronograma general del proceso de mejoramiento, con todos los aspectos que se proponen en la metodología.
- Se entregaron todos los recursos materiales para el desarrollo de las etapas y fases previstas por los tres niveles.
- Se cumplió con el objetivo.
- Se cumplieron todas las acciones organizativas correspondientes a la recogida de los datos de la evaluación en las diferentes etapas.

Es medio cuando:

- Se desarrollo el cronograma general del proceso de mejoramiento, con todos los aspectos que se proponen en la metodología.
- Se entregó sólo una parte de los recursos materiales necesarios para todas las etapas y fases previstas por los tres niveles.
- Se cumplió con el objetivo.

- Se cumplieron solo algunas de las acciones organizativas correspondientes a la recogida de los datos de la evaluación las diferentes etapas.

Es bajo cuando:

- Cuando se incumple de manera total con alguno de los criterios del nivel alto.

Caracterización ideal del indicador: *Grado de cumplimiento de las prioridades, objetivos y acciones generales previstas*

Es alto cuando:

- Se cumple con todas las prioridades.
- Se cumple con todos los objetivos.
- Se cumplen todas las acciones generales previstas.

Es medio cuando:

- Se incumple al menos una prioridad, objetivo o acción general prevista.

Es bajo cuando:

- Cuando se incumplen con más de una prioridad, objetivo o acción general prevista.

Caracterización ideal del indicador: *Nivel de satisfacción de los participantes*

Es alto cuando:

- Todos los participantes manifiestan agrado por el resultado del proceso de mejoramiento del desempeño.

Es medio cuando:

- La mayoría de los participantes manifiestan disgusto relacionado con el resultado del procesos de gestión del mejoramiento.



Es bajo cuando:

- Se manifiesta un amplio nivel de insatisfacción con el resultado del proceso de mejoramiento.

Caracterización ideal del indicador: *Nivel de integración logrado entre los diferentes niveles implicados en el mejoramiento*

Es alto cuando:

- Se integran los tres niveles.

Es medio cuando:

- Al menos un nivel no se integra.

Es bajo cuando:

- Falla la integración de los tres niveles.

Caracterización ideal del indicador: *Efectividad de las acciones desarrolladas en la elevación del desempeño profesional de los tutores*

Es alto cuando:

- Se manifiesta una transformación del desempeño en relación con el diagnóstico.
- Se alcanzan los resultados esperados en la formación inicial del docente.

Es medio cuando:

- Se manifiesta una transformación del desempeño en relación con el diagnóstico.
- No se alcanzan los resultados esperados en la formación inicial del docente.

Es bajo cuando:

- No se evidencia una transformación del desempeño en relación con el diagnóstico

y/o no se alcanzan todos los resultados esperados en la formación inicial del docente.

Guía de observación a la asesoría de las actividades que realiza el tutor con los docentes en formación

El proceso de observación se realizará al desempeño profesional de los tutores y los factores asociados al mismo, a partir de los aspectos que se exponen a continuación, los que se enmarcarán en las siguientes categorías:

SP: Se aprecia plenamente

AM: Se aprecia en alguna medida

N: No se aprecia durante el desarrollo de la actividad

Actividad:

---

Dirige:

---

	Aspectos a observar en el desempeño profesional del tutor	S P	AM	N
1.	Ejemplaridad como docente			
2.	Amor a la profesión			
3.	Responsabilidad ante el trabajo			
4.	Identificación con el proceso revolucionario cubano			
5.	Identificación con la política educacional cubana y las transformaciones que se producen en la Educación Técnica y Profesional			
6.	Normas de conducta y comportamiento social			
7.	Sentido de pertenencia con la institución			
8.	Nivel de comunicación			
9.	Preocupación por su superación			
10.	Relaciones interpersonales			
11.	Dominio del acontecer nacional e internacional			

12.	Dominio del trabajo de formación de valores que debe realizar con el docente en formación, partir del diagnóstico			
13.	Conocimientos sobre el Marxismo Leninismo, el pensamiento martiano y fidelista			
14.	Conocimientos sobre la Historia de Cuba			
15.	Habilidades para la búsqueda de información			
16.	Valoración de temas políticos, ideológicos, económicos, culturales y sociales			
17.	Cultura ambiental, económica, política, energética, sexual y otras que manifiesta			
18.	Dominio de los niveles de desempeño del aprendizaje y el diagnóstico integral para dirigir la formación del docente y del bachiller técnico			
19.	Dominio del diseño curricular de la carrera de la especialidad, del año y de la familia de especialidades técnicas			
20.	Dominio de la Didáctica General y en particular, la de la Educación Superior Pedagógica			
21.	Dominio de los documentos normativos y jurídicos que rigen el trabajo en la Educación Técnica y Profesional			
22.	Dominar el trabajo preventivo y comunitario que debe desarrollar			
23.	Dominio del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas			
24.	La motivación y orientación profesional, encaminada a la captación, ingreso y retención a las carreras pedagógicas			
25.	Impartir clases con calidad			
26.	Comunicarse adecuadamente			
27.	Empleo de los medios de enseñanza, máquinas, equipos, tecnologías de las especialidades técnicas y de la información y las comunicaciones			
28.	Aplicación de métodos de trabajo en grupo para la solución de problemas pedagógicos y propios de la especialidad			
29.	Aplicación del trabajo metodológico interdisciplinario en el proceso formativo			
30.	Vínculos con la familia del docente en formación, los bachilleres y la comunidad			
31.	Vínculos con los profesores de la sede pedagógica			
32.	Asesoramiento al docente en formación en las actividades interencuentro			

33.	Asesoramiento al docente en formación para su accionar con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas.			
34.	Dominio de la Metodología de la Investigación Educativa			
35.	Dominio del sistema de conocimientos como parte de la superación individual			
36.	Dominio de las formas del trabajo científico estudiantil			
37.	Aplicación del método científico para la solución de problemas profesionales, pedagógicos y propios de la especialidad			
38.	Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos			
39.	Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos			
40.	Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de la investigación educativa			

	Aspectos a observar en el desempeño profesional del tutor de Mecánica	S P	AM	N
41.	Preparación para garantizar la calidad de piezas y pequeñas unidades ensambladas (mecanismos), en lo relativo a: formas, dimensiones, acabado superficial y propiedades mecánicas y tecnológicas, para que estas cumplan eficazmente con su asignación de servicio.			
42.	Dominio de los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general			

	Aspectos a observar en el desempeño profesional del tutor de Eléctrica	S P	AM	N
43.	Preparación para elaborar proyectos			
44.	Preparación para ejecutar procesos			
45.	Preparación para explotar los sistemas eléctricos, electrónicos y de control en áreas socio-administrativas, industriales y de servicios, aprovechando las posibilidades del vínculo escuela- empresa, a través de la práctica de producción			

	Aspectos a observar en cuanto a los factores personales asociados al desempeño profesional del tutor	S P	AM	N

46.	Capacidad para cumplir con las funciones asignadas			
47.	Nivel de motivación			
48.	Estado de salud física, mental y social			

	Aspectos a observar en cuanto a los factores organizacionales-ambientales asociados al desempeño profesional del tutor	S P	AM	N
49.	Ambiente físico de la microuniversidad.			
50.	Ambiente físico del entorno.			
51.	Estado de los equipos, medios y de la tecnología educativa.			
52.	Clima sociopsicológico.			
53.	Vínculo de la microuniversidad con la comunidad, la familia y las empresas			

**Cuestionario y resultados de la encuesta aplicada a los encargados del mejoramiento, empleada en la aplicación de la metodología**

Compañero:

Para valorar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, llevado a cabo necesitamos que colabore con nosotros en el llenado de esta encuesta.

Muchas

gracias

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

2. Otorgue la categoría que usted considere a las siguientes acciones, de acuerdo con su desarrollo empleando la siguiente escala: (E- excelente), (B-bien), (R -regular), (I-insatisfactorio):

<b>Acciones</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
<b>De la ejecución del diagnóstico</b>				
Planificación del diagnóstico	4	6		
Organización del diagnóstico	4	5	1	
Regulación de las acciones de diagnóstico	3	7		
Control y asesoramiento al desarrollo del diagnóstico	7	3		
Valoración de los resultados del diagnóstico	2	7	1	
<b>Del proceso: organización del trabajo</b>				
Definición de los objetivos	4	5	1	
Definición de las acciones	5	5		
Organización del proceso	4	3	3	
Control y asesoramiento al proceso	6	2	1	
Regulación de las acciones	3	5	2	
Evaluación sistemática de las acciones	5	5		
Cumplimiento de las acciones por parte de los encargados:	6	4		
• Por la Facultad de Ciencias Técnicas	4	5	1	
• Por la sede pedagógica	2	5	3	
• Por la microuniversidad				

Satisfacción manifestada por los implicados en el proceso	5	5		
<b>Del proceso: formación y el desarrollo</b>				
Definición de los objetivos	5	4	1	
Definición de las acciones	7	3		
Organización del proceso	7	3		
Control y asesoramiento al proceso	8	2		
Regulación de las acciones	5	5		
Evaluación sistemática de las acciones.	4	5	1	
Cumplimiento de las acciones por parte de los encargados:	8	2		
Por la Facultad de Ciencias Técnicas	8	1	1	
Por la sede pedagógica	5	4	1	
Por la microuniversidad				
Satisfacción manifestada por los implicados en el proceso.	7	3		
<b>Del proceso: atención y reconocimiento</b>				
Definición de los objetivos	4	4	2	
Definición de las acciones	6	3	1	
Organización del proceso	5	3	2	
Control y asesoramiento al proceso	6	4		
Regulación de las acciones	4	5	1	
Evaluación sistemática de las acciones.	7	3		
Cumplimiento de las acciones por parte de los encargados:	4	6		
Por la Facultad de Ciencias Técnicas	3	6	1	
Por la sede pedagógica	4	6		
Por la microuniversidad				
Satisfacción manifestada por los implicados en el proceso.	6	4		



<b>Del proceso: evaluación del desempeño</b>				
Definición de los objetivos	3	4	3	
Definición de las acciones	5	3	2	
Organización del proceso	5	5		
Control y asesoramiento al proceso	6	3	1	
Regulación de las acciones	6	4		
Evaluación sistemática de las acciones.	4	5	1	
Cumplimiento de las acciones por parte de los encargados:	7	3		
Por la Facultad de Ciencias Técnicas	3	5	2	
Por la sede pedagógica	4	2	4	
Por la microuniversidad				
Satisfacción manifestada por los implicados en el proceso.	4	5	1	

## **Anexo 15**

**Elementos que configuran las competencias profesionales de los tutores**

**responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional (especialidades de Mecánica y Eléctrica)**

**Competencia ideopolítica**

- Ejemplaridad como docente
- Amor a la profesión
- Responsabilidad ante el trabajo
- Identificación con el proceso revolucionario cubano
- Identificación con la política educacional cubana y las transformaciones que se producen en la Educación Técnica y Profesional
- Normas de conducta y comportamiento social
- Sentido de pertenencia con la institución
- Nivel de comunicación
- Preocupación por su superación
- Relaciones interpersonales
- Dominio del acontecer nacional e internacional
- Dominio del trabajo de formación de valores que debe realizar con el docente en formación, partir del diagnóstico
- Conocimientos sobre el Marxismo Leninismo, el pensamiento martiano y fidelista
- Conocimientos sobre la Historia de Cuba
- Habilidades para la búsqueda de información
- **Valoración de temas políticos, ideológicos, económicos, culturales y sociales**
- **Cultura ambiental, económica, política, energética, sexual y otras que manifiesta**

## **Competencia pedagógica-metodológica**

- Dominio de los niveles de desempeño del aprendizaje y el diagnóstico integral para dirigir la formación del docente y del bachiller técnico
- Dominio del diseño curricular de la carrera de la especialidad, del año y de la familia de especialidades técnicas
- Dominio de la Didáctica General y en particular, la de la Educación Superior Pedagógica
- Dominio de los documentos normativos y jurídicos que rigen el trabajo en la Educación Técnica y Profesional
- Dominar el trabajo preventivo y comunitario que debe desarrollar
- Dominio del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas
- La motivación y orientación profesional, encaminada a la captación, ingreso y retención a las carreras pedagógicas
- Impartir clases con calidad
- **Comunicarse adecuadamente**
- **Empleo de los medios de enseñanza, máquinas, equipos, tecnologías de las especialidades técnicas y de la información y las comunicaciones**
- **Aplicación de métodos de trabajo en grupo para la solución de problemas pedagógicos y propios de la especialidad**
- **Aplicación del trabajo metodológico interdisciplinario en el proceso formativo**
- **Vínculos con la familia del docente en formación, los bachilleres y la comunidad**
- **Vínculos con los profesores de la sede pedagógica**

- **Asesoramiento al docente en formación en las actividades del íterencuentro**
- **Asesoramiento al docente en formación para su accionar con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas.**

### **Competencia investigativa**

- Dominio de la Metodología de la Investigación Educativa
- Dominio del sistema de conocimientos como parte de la superación individual
- Dominio de las formas del trabajo científico estudiantil
- Aplicación del método científico para la solución de problemas profesionales, pedagógicos y propios de la especialidad
- Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos
- Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de la investigación educativa

### **Competencia técnica de la especialidad de Mecánica**

- Responsabilidad ante el trabajo
- Amor hacia la profesión
- Preparación para garantizar la calidad de piezas y pequeñas unidades ensambladas (mecanismos), en lo relativo a: formas, dimensiones, acabado superficial y propiedades mecánicas y tecnológicas, para que estas cumplan eficazmente con su asignación de servicio.
- Dominio de los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general

### **Competencia técnica de la especialidad de Eléctrica**

- Amor hacia la profesión
- Responsabilidad ante el trabajo
- Preparación para elaborar proyectos
- Preparación para ejecutar procesos
- Preparación para explotar los sistemas eléctricos, electrónicos y de control en áreas socio-administrativas, industriales y de servicios, aprovechando las posibilidades del vínculo escuela- empresa, a través de la práctica de producción

### Guía para la realización de la autoevaluación del tutor, empleada en la Etapa 1 y 3 de la aplicación de la metodología

Esta guía posibilitó la autoevaluación de las dimensiones 3 y 5 del contenido del diagnóstico y sus respectivos indicadores.

Cada tutor autoevaluó el grado de desarrollo de sus competencias profesionales, otorgando una de las categorías propuestas:

E: Excelente, MB: Muy Bien, B: Bien, R: Regular, I: Insuficiente

	E	MB	B	R	I
• Ejemplaridad como docente					
• Amor a la profesión					
• Responsabilidad ante el trabajo					
• Identificación con el proceso revolucionario cubano					
• Identificación con la política educacional cubana y las transformaciones que se producen en la Educación Técnica y Profesional					
• Normas de conducta y comportamiento social					
• Sentido de pertenencia con la institución					
• Nivel de comunicación					
• Preocupación por su superación					
• Relaciones interpersonales					
• Dominio del acontecer nacional e internacional					
• Dominio del trabajo de formación de valores que debe realizar con el docente en formación, partir del diagnóstico					
• Conocimientos sobre el Marxismo Leninismo, el pensamiento martiano y fidelista					
• Conocimientos sobre la Historia de Cuba					
• Habilidades para la búsqueda de información					
• <b>Valoración de temas políticos, ideológicos, económicos, culturales y sociales</b>					
• <b>Cultura ambiental, económica, política, energética, sexual y otras que manifiesta</b>					

• Dominio de los niveles de desempeño del aprendizaje y el diagnóstico integral para dirigir la formación del docente y del bachiller técnico					
• Dominio del diseño curricular de la carrera de la especialidad, del año y de la familia de especialidades técnicas					
• Dominio de la Didáctica General y en particular, la de la Educación Superior Pedagógica					
• Dominio de los documentos normativos y jurídicos que rigen el trabajo en la Educación Técnica y Profesional					
• Dominar el trabajo preventivo y comunitario que debe desarrollar					
• Dominio del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas					
• La motivación y orientación profesional, encaminada a la captación, ingreso y retención a las carreras pedagógicas					
• Impartir clases con calidad					
• <b>Comunicarse adecuadamente</b>					
• <b>Empleo de los medios de enseñanza, máquinas, equipos, tecnologías de las especialidades técnicas y de la información y las comunicaciones</b>					
• <b>Aplicación de métodos de trabajo en grupo para la solución de problemas pedagógicos y propios de la especialidad</b>					
• <b>Aplicación del trabajo metodológico interdisciplinario en el proceso formativo</b>					
• <b>Vínculos con la familia del docente en formación, los bachilleres y la comunidad</b>					
• <b>Vínculos con los profesores de la sede pedagógica</b>					
• <b>Asesoramiento al docente en formación en las actividades interencuentro</b>					
• <b>Asesoramiento al docente en formación para su accionar con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas.</b>					
• Dominio de la Metodología de la Investigación Educativa					
• Dominio del sistema de conocimientos como parte de la superación individual					
• Dominio de las formas del trabajo científico estudiantil					
• Aplicación del método científico para la solución de problemas profesionales, pedagógicos y propios de la especialidad					

• Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos					
• Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de la investigación educativa					

**Para los tutores de docentes en formación de la especialidad de Mecánica**

	E	MB	B	R	I
• Preparación para garantizar la calidad de piezas y pequeñas unidades ensambladas (mecanismos), en lo relativo a: formas, dimensiones, acabado superficial y propiedades mecánicas y tecnológicas, para que estas cumplan eficazmente con su asignación de servicio.					
• Dominio de los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general					

**Para los tutores de docentes en formación de la especialidad de Eléctrica**

	E	MB	B	R	I
• Preparación para elaborar proyectos					
• Preparación para ejecutar procesos					
• Preparación para explotar los sistemas eléctricos, electrónicos y de control en áreas socio-administrativas, industriales y de servicios, aprovechando las posibilidades del vínculo escuela- empresa, a través de la práctica de producción					



## **Guía para la realización del ejercicio de rendimiento profesional empleado en la Etapa 1 y 3 de la aplicación de la metodología**

**Tipo de ejercicio:** Presentación a los docentes en formación, de la planeación de una clase próxima a impartir a los bachilleres técnicos.

Este ejercicio consiste en la presentación de un plan de clase, por parte de los tutores, previamente designados, ante los docentes en formación, y posteriormente someter el plan presentado al juicio crítico de estos últimos.

Este test propició el diagnóstico de las dimensiones 1,2 y 4 con sus respectivos indicadores. Los directivos de la microuniversidad hicieron las valoraciones de cada uno de los aspectos diagnosticados, lo que fue recogido en registros.

### **Aspectos a diagnosticar:**

- Ejemplaridad como docente
- Amor a la profesión
- Responsabilidad ante el trabajo
- Identificación con el proceso revolucionario cubano
- Identificación con la política educacional cubana y las transformaciones que se producen en la Educación Técnica y Profesional
- Normas de conducta y comportamiento social
- Sentido de pertenencia con la institución
- Nivel de comunicación
- Preocupación por su superación

- Relaciones interpersonales
- Dominio del acontecer nacional e internacional
- Dominio del trabajo de formación de valores que debe realizar con el docente en formación, partir del diagnóstico
- Conocimientos sobre el Marxismo Leninismo, el pensamiento martiano y fidelista
- Conocimientos sobre la Historia de Cuba
- Habilidades para la búsqueda de información
- **Valoración de temas políticos, ideológicos, económicos, culturales y sociales**
- **Cultura ambiental, económica, política, energética, sexual y otras que manifiesta**
- Dominio de los niveles de desempeño del aprendizaje y el diagnóstico integral para dirigir la formación del docente y del bachiller técnico
- Dominio del diseño curricular de la carrera de la especialidad, del año y de la familia de especialidades técnicas
- Dominio de la Didáctica General y en particular, la de la Educación Superior Pedagógica
- Dominio de los documentos normativos y jurídicos que rigen el trabajo en la Educación Técnica y Profesional
- Dominar el trabajo preventivo y comunitario que debe desarrollar
- Dominio del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas
- La motivación y orientación profesional, encaminada a la captación, ingreso y retención a las carreras pedagógicas
- Impartir clases con calidad

- **Comunicarse adecuadamente**
- **Empleo de los medios de enseñanza, máquinas, equipos, tecnologías de las especialidades técnicas y de la información y las comunicaciones**
- **Aplicación de métodos de trabajo en grupo para la solución de problemas pedagógicos y propios de la especialidad**
- **Aplicación del trabajo metodológico interdisciplinario en el proceso formativo**
- **Vínculos con la familia del docente en formación, los bachilleres y la comunidad**
- **Vínculos con los profesores de la sede pedagógica**
- **Asesoramiento al docente en formación en las actividades interencuentro**
- **Asesoramiento al docente en formación para su accionar con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas.**
- Dominio de la Metodología de la Investigación Educativa
- Dominio del sistema de conocimientos como parte de la superación individual
- Dominio de las formas del trabajo científico estudiantil
- Aplicación del método científico para la solución de problemas profesionales, pedagógicos y propios de la especialidad
- Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos
- Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de la investigación educativa

**Para los tutores de docentes en formación de la especialidad de Mecánica**

- Preparación para garantizar la calidad de piezas y pequeñas unidades ensambladas (mecanismos), en lo relativo a: formas, dimensiones, acabado superficial y propiedades mecánicas y tecnológicas, para que estas cumplan eficazmente con su asignación de servicio.
- Dominio de los fundamentos del proceso de proyección de los elementos de máquinas de aplicación general

#### **Para los tutores de docentes en formación de la especialidad de Eléctrica**

- Preparación para elaborar proyectos
- Preparación para ejecutar procesos
- Preparación para explotar los sistemas eléctricos, electrónicos y de control en áreas socio-administrativas, industriales y de servicios, aprovechando las posibilidades del vínculo escuela- empresa, a través de la práctica de producción

### **Anexo 1 8**

**Guía para la revisión de documentos, empleada en las etapas 1 y 3 de la aplicación de la metodología**

1. Revisar si en la estrategia de trabajo de la microuniversidad están plasmadas acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño de los tutores.
2. Revisar en las actas de los consejos de dirección los principales problemas del desempeño profesional de los tutores y sus causas.
3. Revisar las evaluaciones profesoraes y planes individuales de los tutores para verificar el estado real del desempeño profesional de los tutores.
4. Revisar los registros de Entrenamiento Metodológico Conjunto e informes de vistas a clases, para verificar cuáles son las insuficiencias señaladas a los tutores, como parte de su desempeño profesional.
5. Revisar si en estos documentos se consignan los factores asociados al desempeño profesional, como algunas de las causas que traen como consecuencia las insuficiencias. Debe considerarse si se tienen en cuenta los siguientes indicadores y qué se hace al respecto:

## **Anexo 19**

**Guía para entrevista a los directivos de la microuniversidad, empleada en las etapas 1 y 3 de la aplicación de la metodología**

Compañera (o):

Nos encontramos realizando un diagnóstico sobre el desempeño profesional de los tutores en la microuniversidad. Necesitamos sus criterios en relación con esta temática, pues ustedes son los máximos encargados de este proceso. Gracias.

1. ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño profesional de los tutores que laboran en su microuniversidad?
2. ¿Cuáles son las potencialidades y barreras presentes en la microuniversidad, relacionadas con el desempeño profesional de los tutores?
3. ¿Considera que existen factores relacionados con el desempeño de los tutores?  
¿Puede mencionar algunos de ellos?
4. ¿Cuáles son las cualidades personales que deben poseer los tutores? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles de ellas constituyen limitaciones o fortalezas en las de los tutores de la microuniversidad?

**Cuestionario de la encuesta a docentes en formación empleada en las etapas 1 y 3 de la aplicación de la metodología**

**Compañero(a):**

**Le solicitamos su cooperación con el llenado de esta encuesta que está encaminada a mejorar diagnosticar el desempeño de los tutores que los atienden en la microuniversidad para su mejoramiento. Esta encuesta es de uso del investigador, por lo que no tiene que poner su nombre en ella. Gracias.**

Año que cursa \_\_\_\_\_

Especialidad \_\_\_\_\_

Es Prereseva Especial Pedagógica \_\_\_\_\_

Es de su misma especialidad el tutor que lo atiende \_\_\_\_\_

4. Se encuentra satisfecho con la atención y/o asesoría que le ofrece su tutor:  
sí \_\_\_ no \_\_\_

Argumente su respuesta

5. Otorgue la categoría que usted considere a los siguientes aspectos que se relacionan con el desempeño profesional de su tutor y de la microuniversidad:

E- (excelente), MB- (muy bien), B (bien), R (regular), I (insatisfactorio):

	E	MB	B	R	I
• Ejemplaridad como docente					
• Amor a la profesión					
• Responsabilidad ante el trabajo					
• Identificación con el proceso revolucionario cubano					
• Identificación con la política educacional cubana y las transformaciones que se producen en la Educación Técnica y Profesional					
• Normas de conducta y comportamiento social					
• Sentido de pertenencia con la institución					
• Nivel de comunicación					
• Preocupación por su superación					
• Relaciones interpersonales					

• Dominio del acontecer nacional e internacional					
• Dominio del trabajo de formación de valores que debe realizar con el docente en formación, partir del diagnóstico					
• Conocimientos sobre el Marxismo Leninismo, el pensamiento martiano y fidelista					
• Conocimientos sobre la Historia de Cuba					
• Habilidades para la búsqueda de información					
• <b>Valoración de temas políticos, ideológicos, económicos, culturales y sociales</b>					
• <b>Cultura ambiental, económica, política, energética, sexual y otras que manifiesta</b>					
• Dominio de los niveles de desempeño del aprendizaje y el diagnóstico integral para dirigir la formación del docente y del bachiller técnico					
• Dominio del diseño curricular de la carrera de la especialidad, del año y de la familia de especialidades técnicas					
• Dominio de la Didáctica General y en particular, la de la Educación Superior Pedagógica					
• Dominio de los documentos normativos y jurídicos que rigen el trabajo en la Educación Técnica y Profesional					
• Dominar el trabajo preventivo y comunitario que debe desarrollar					
• Dominio del funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas					
• La motivación y orientación profesional, encaminada a la captación, ingreso y retención a las carreras pedagógicas					
• Impartir clases con calidad					
• <b>Comunicarse adecuadamente</b>					
• <b>Empleo de los medios de enseñanza, máquinas, equipos, tecnologías de las especialidades técnicas y de la información y las comunicaciones</b>					
• <b>Aplicación de métodos de trabajo en grupo para la solución de problemas pedagógicos y propios de la especialidad</b>					
• <b>Aplicación del trabajo metodológico interdisciplinario en el proceso formativo</b>					
• <b>Vínculos con la familia del docente en formación, los bachilleres y la comunidad</b>					
• <b>Vínculos con los profesores de la sede pedagógica</b>					



• <b>Asesoramiento al docente en formación en las actividades interencuentro</b>					
• <b>Asesoramiento al docente en formación para su accionar con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas.</b>					
• Dominio de la Metodología de la Investigación Educativa					
• Dominio del sistema de conocimientos como parte de la superación individual					
• Dominio de las formas del trabajo científico estudiantil					
• Aplicación del método científico para la solución de problemas profesionales, pedagógicos y propios de la especialidad					
• Asesoramiento para la producción científica de los docentes en formación y los bachilleres técnicos					
• Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en función de la investigación educativa					

**Guía y planteamientos de la entrevista realizada a los implicados en la aplicación práctica de la metodología, que demuestran su factibilidad**

Compañera (o):

Como parte del proceso de implementación de la metodología para la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores responsabilizados con la formación de docentes para la Educación Técnica y Profesional, que se ha llevado a cabo, necesitamos que responda las preguntas de esta entrevista. Ello nos ayudará a constatar que dicha metodología es factible. Gracias.

6. ¿Cuál es su opinión acerca del proceso que se ha llevado a cabo en la microuniversidad, como parte de la aplicación de la metodología y sus resultados?
7. Mencione cuáles son los aspectos positivos y negativos que, a su juicio, se han presentado durante este proceso desde el mes de septiembre.
8. ¿Considera que la aplicación de esta metodología contribuyó a mejorar la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores? Por qué?
9. ¿Cuáles son sus experiencias como resultado de este proceso?
10. Si tuviera que cambiar algo de la metodología, ¿qué cambiaría y por qué?
11. ¿Consideran que esta metodología tiene posibilidades reales de ser implementada en la práctica? ¿Por qué?
12. De las etapas, fases y acciones llevadas a cabo, cuál o cuáles considera (n) más importantes y por qué.
13. ¿Cuáles son las posibilidades que brinda la metodología para integrar los tres niveles organizativos, en el proceso de dirección?

14. ¿Consideran que el cronograma previsto para la aplicación práctica de la metodología se cumplió? Emita sus criterios al respecto.

### **Principales planteamientos**

1. Ha sido una experiencia muy positiva, que ha transmitido modos de actuación, tanto a directivos, como a tutores.

- Experiencias como esta hacen mucha falta, máxime cuando el proceso de universalización es relativamente nuevo y del tema de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, a penas se conoce.
- Primeramente se pensaba que dirigir el mejoramiento del desempeño profesional de los tutores, era hacer lo que siempre se hace, como por ejemplo: controlar la superación, la participación en las reuniones del departamento, las visitas a clases. Ahora resulta claro percatarse de que este proceso de dirección no se reduce a eso; o sea que va mucho más allá de la superación.
- Los tutores han manifestado el desarrollo de las competencias profesionales.

2. Como aspectos negativos se señala el tiempo limitado para el desarrollo de algunas acciones, aunque los directivos trataron de estar durante el desarrollo de los procesos, la mayor cantidad de tiempo posible, a veces se imposibilitaba.

- Entre los aspectos positivos se mencionan: el carácter participativo de todas las actividades desarrolladas; así como el hecho de haber involucrado a los diversos factores de la microuniversidad y a algunas de las entidades de la producción y los servicios que con ella se vinculan. También, fueron señaladas las posibilidades que tuvieron los directivos de tomar las decisiones más oportunas y adecuadas.
- Expresan que para ellos fue como un entrenamiento.

- Tiene un gran valor el conjunto de instrumentos elaborados para la obtención de la información en las etapas que correspondió evaluar.
3. Se expresa que, indudablemente, la metodología aplicada contribuyó a mejorar los problemas de la dirección de este proceso, primeramente, porque ahora sí se conoce en qué consiste el mismo.
- Este constituyó un modelo para que los directivos lleven a cabo la dirección del mejoramiento del desempeño de los tutores, de manera independiente.
4. Las mejores experiencias están relacionadas con los conocimientos adquiridos durante este proceso; tanto de dirección, como de la necesidad de que se diagnostique científicamente el desempeño profesional de los tutores.
- Una experiencia muy positiva fue el hecho de reconocer que existen factores que están asociados al desempeño exitoso de los tutores, que como no siempre se atienden llegan a convertirse en barreras.
  - Se comprendió que, muchos de los factores asociados, tienen un carácter subjetivo; pero que pueden atenuarse con un poco de comprensión, atención y reconocimiento moral a los tutores.
5. No se alega nada que cambiar a la metodología propuesta.
6. Los directivos opinan que esta metodología puede ser aplicada en cualquier microuniversidad de la Educación Técnica y Profesional, tal y como está concebida.
- Las etapas, fases y acciones de cada una de ellas se explicitan con claridad.
  - El vocabulario es asequible para cualquier directivo de las microuniversidades.
  - No se apreció la metodología como una carga más de trabajo; todo lo contrario, fue un proceso de aprendizaje.

7. Se aprecian en orden de prioridad: el diseño del diagnóstico y su ejecución, la planificación y organización de todos los procesos para el mejoramiento del desempeño profesional y por último, la evaluación sumativa del desempeño y de la dirección.
8. Se apreció la integración entre las tres estructuras encargadas de la dirección del mejoramiento del desempeño profesional de los tutores.
  - Todos, de manera colectiva participaron en la planificación, organización y realización del proceso de dirección, aportando ideas importantes, que permiten materializar el proceso de universalización de las carreras pedagógicas.
9. La aplicación de la metodología demostró el cumplimiento del cronograma previsto.