

Modelo para la evaluación de la capacitación en cuadros educacionales. Model for the evaluation of training in educational executives

Modelo para la evaluación de la capacitación en cuadros educacionales

Model for the evaluation of training in educational executives

### **Autoras/Authors**

Lic. Emérita Bertha Delgado-Guevara

[mery@unica.cu](mailto:mery@unica.cu)

Lic. Kirenia Cervantes-Madrigal

[kirenia@unica.cu](mailto:kirenia@unica.cu)

Cuba

### **Resumen**

El objetivo de la investigación consistió en el diseño de un modelo para la evaluación de la capacitación profesional de los directivos educacionales. Abordó la preparación de los mismos con un enfoque integrador, un basamento filosófico, pedagógico, sociológico, psicológico y un sistema de indicadores para la evaluación de dicho proceso, diseñado por esferas que tributan a competencias del desempeño profesional de los directivos. Para la solución del problema científico y el cumplimiento del objetivo de la investigación se utilizaron los métodos y técnicas siguientes: análisis-síntesis, deducción genética, histórico-lógico, hipotético-deductivo, sistémico-estructural-funcional, modelación,

### **Abstract**

The objective of the research consisted in the design of a model for the evaluation of the professional training of the educational executives. The proposal dealt with their training with an integrative approach; as well as a philosophical, pedagogical, sociological and psychological foundation and a system of indicators for the evaluation of such process, designed by spheres which aimed at the competence in the executives' professional performance. To solve the scientific problem and fulfill the research objective, the following methods and techniques were used: analysis-synthesis, genetic-deduction, historical - logical, hypothetical-deductive, systemic - structural - functional, modeling, the scientific observation, the survey, the interview,

observación científica, encuesta, expertos criterion, triangulation and the entrevista, criterio de expertos, analysis of documents. As result of the triangulación y análisis de documentos. research, was obtained a model Como resultado de la investigación se designed by dimensions, to plan the obtuvo un modelo diseñado por training processes, in an integrative, dimensiones, para planificar los dialectical and dynamic way, making procesos de capacitación de forma emphasis in the human aspect of the integradora, dialéctica y dinámica, executive. With the application of this haciendo énfasis en el aspecto humano model, the scientific expectation was del cuadro. Con la aplicación del mismo fulfilled, due to it was possible its se constató que se cumplió con la application when evaluating the training expectativa científica, ya que fue as a process in the educational posible su aplicación en la evaluación executives. de la capacitación como un proceso en

los directivos del sector educacional. **Key words:** educational scientific direction, professional training, school

**Palabras clave:** dirección científica executive staff, evaluation, competence educacional, capacitación profesional, directivos escolares, evaluación, competencias

## **Introducción**

En el presente artículo se fundamenta un modelo que tributa a un sistema de indicadores para evaluar la capacitación de los cuadros educacionales, así como las características que presenta el mismo con vista a medir los procesos que con este fin se desarrollan; asume el método dialéctico e histórico y se sustenta en el enfoque histórico-cultural. Los autores consultados fueron: Dorta y Bañobre (2012), Alonso (2002), Hernández (2009), Machado (1995), Murillo (2006), Valiente (2002) y Valle (2007), entre otros.

El modelo se distingue de los ya existentes en que pone su atención en el proceso, la actividad de dirección y en particular en la evaluación del desempeño del directivo, conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades específicas para desempeñarse con eficiencia, especialmente aquellas relacionadas con su desempeño en la gestión de sus

relaciones con otros directivos, sus subordinados, colaboradores y con ellos mismos, en el desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección.

El proceso de evaluación del impacto de la capacitación de los directivos se caracteriza, por la espontaneidad y falta de objetividad, que se manifiesta, en la polarización del criterio valorativo de la efectividad de la misma en los resultados de la organización, sin considerar las transformaciones operadas en el sujeto, lo que conduce a enjuiciar inadecuadamente las acciones desarrolladas. Entre las posibles causas de esta problemática pueden considerarse las siguientes:

- . En los diseños de capacitación es insuficiente la claridad y precisión de los objetivos a alcanzar sobre la base del diagnóstico individual de los sujetos participantes.
- . La falta de consenso en cuanto a los criterios que han de considerarse para valorar cuándo una acción de capacitación dada ha tenido el impacto esperado.
- . La ausencia de modelos para evaluar el impacto de las acciones de superación o falta de rigor científico necesario en los que se aplican.

El objetivo general de la investigación consiste en diseñar un modelo que tribute a un sistema de indicadores para evaluar la capacitación en los cuadros educacionales y reservas.

### **Materiales y métodos**

Para la solución del problema científico y el cumplimiento del objetivo de la investigación se utilizaron los métodos y técnicas que se relacionan a continuación:

Del nivel teórico:

Análisis-síntesis: para procesar los datos obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y para la profundización en el estudio del proceso de capacitación. Permite sistematizar los fundamentos teóricos acerca de la preparación de los cuadros educacionales.

Deducción genética: en la contextualización de la capacitación de los cuadros educacionales, a partir del modelo del profesional de la educación para asumir las tendencias integradoras de la escuela contemporánea.

Histórico-lógico: en la fundamentación teórica de los elementos que permitieron el diagnóstico de la capacitación profesional de los cuadros educacionales.

Modelo para la evaluación de la capacitación en cuadros educacionales. Model for the evaluation of training in educational executives

Hipotético-deductivo: en el diagnóstico de la competencia investigativa y en la determinación de necesidades de capacitación de los cuadros educacionales.

Sistémico-estructural-funcional: proporcionó la estructuración del sistema de indicadores con la concepción de sistema, sus interrelaciones y la jerarquización de sus componentes por etapas.

Modelación en el diseño de un sistema de indicadores: para medir la calidad de la capacitación de los cuadros educacionales.

Del nivel empírico:

La observación científica: en el diagnóstico de la capacitación profesional de los cuadros educacionales. La encuesta y la entrevista, a cuadros de educación del municipio para diagnosticar la capacitación y las necesidades de capacitación de los cuadros educacionales. El análisis de documentos: en la determinación de los fundamentos de la capacitación de los cuadros científico-pedagógicos para revelar las necesidades de capacitación y para el diseño del sistema de indicadores. Triangulación: para confrontar criterios en la determinación del diagnóstico de la capacitación de los cuadros educacionales.

### **Resultado y discusión**

A las instituciones de educación superior les compete la planeación y ejecución de los programas educativos de los profesionales, así como la formación y capacitación de los recursos humanos para la producción del conocimiento científico-tecnológico y humanístico, estos programas deberán ser de excelencia académica, a su vez la formación de estos profesionales de educación superior deben de estar comprometidos con la sociedad, ya que su desempeño profesional debe contribuir al logro de una sociedad más próspera e igualitaria.

Por otra parte, para la sociedad, la formación de un recurso humano idóneo es objetivo de las instituciones educacionales junto al gobierno, donde cada individuo se desarrolle plenamente en correspondencia con sus potencialidades y esté en capacidad y disposición de poner su talento y energías al servicio de la sociedad, a partir de los valores universales y nacionales de los cuales se ha apropiado.

Además, la capacitación no sólo debe posibilitar el dominio de un “saber”, sino también de un “saber hacer” y “saber ser”, determinado por la formación de un conjunto de cualidades

de la personalidad que no se reducen a poseer un espíritu crítico. Para ello se le planifica a cada cuadro del municipio su capacitación a través de estrategias diseñadas. El sistema de indicadores surge como una necesidad, para evaluar la calidad de las actuales y garantizar las futuras.

Para la realización del modelo realizado por las autoras del artículo, se tomaron como base las ciencias filosóficas, sociológicas, psicológicas y pedagógicas, las cuales permitieron desde el punto de vista teórico dar coherencia, científicidad y organización en la planificación de las acciones que la conforman.

Asimismo, se tuvo en cuenta el concepto de personalidad como producto social en la que sujeto-objeto y sujeto-sujeto interactúan dialécticamente bajo la influencia de diferentes entidades y toma como premisa que esta se forma en y por la actividad, donde lo cognitivo y lo afectivo forman una unidad, planteando el enfoque personológico que implica no solo el reconocimiento de la profesión, su significado en el contexto social, la importancia de su existencia en la vida, sino también su formación reguladora en la actividad del sujeto.

Para la elaboración del modelo antes mencionado se asume como fundamento filosófico, el método dialéctico e histórico, estrechamente vinculado con las sólidas raíces del pensamiento filosófico cubano en la que se concibe a la educación del hombre como un fenómeno histórico-social y clasista, que el sujeto puede ser educado bajo condiciones concretas, según el diagnóstico y el contexto en el que se desempeña; igualmente tiene en cuenta la unidad de la teoría con la práctica, el perfeccionamiento del sujeto en el desarrollo de su actividad práctica y transformadora, así como las influencias importantes de la interrelación entre los diferentes agentes socializadores, la familia, el grupo, la comunidad, la escuela, las organizaciones políticas y de masas.

Desde el punto de vista psicológico el referido modelo se sustenta en el enfoque histórico cultural en el que se asumen los principios y postulados de la teoría representada por Vigotsky (1987)<sup>1</sup>, que centra su atención en el papel de la educación al propiciar el desarrollo, partiendo del diagnóstico (nivel de desarrollo real) y el ascenso a niveles superiores, hacia la posible meta (zona de desarrollo potencial).

---

<sup>1</sup> Vigotsky, Liev Semionovich. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores, 1987.

En el plano sociológico el modelo antes señalado está enfocado hacia la preparación de un directivo comprometido con el proceso de cambio que vive el mundo y en especial el país, para que tenga un rol protagónico en las transformaciones económicas, sociales, ideológicas y culturales desde una posición política revolucionaria en defensa de la equidad, la justicia, la solidaridad, el amor a los más necesitados, capaz de entregarse con todas sus fuerzas y con su ejemplo personal al mejoramiento de la calidad de la educación.

Desde el plano de la dirección científica educacional el modelo que se propone por las autoras del artículo parte del reconocimiento de la existencia de un Modelo del Sistema de Dirección, creado en la República de Cuba durante el año 1997<sup>2</sup> y el libro de Modelo por competencias de desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional<sup>3</sup>.

Como fundamento teórico las autoras para la realización del modelo parten del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, que se aplica en todos los niveles de dirección del Organismo y cuenta con el reconocimiento oficial, pero se distingue de este en que pone su atención en el proceso, en la actividad de dirección y en el desempeño del directivo en ese sistema y sus subsistemas, y que el directivo requiere conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades específicas para desempeñarse de manera eficiente en cada uno de ellos.

Las autoras del artículo centran la atención en la evaluación de los procesos de capacitación en cuadros educacionales y las autoras lo confeccionaron teniendo en cuenta las esferas cognitivo-instrumental, emocional-afectiva y la profesional, y sobre esa base diagnosticar, planificar, organizar, ejecutar, evaluar y perfeccionar de manera sistemática las acciones de educación que se requieran, empleando la superación, el trabajo metodológico y la actividad de dirección, entre otras vías.

Desde esta perspectiva, el nuevo modelo diseñado por las autoras de este artículo concibe la necesidad de evaluar en los cuadros los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y cualidades de la personalidad del directivo, especialmente aquellas que están relacionadas con su desempeño en la gestión de sus relaciones con los otros directivos, con

---

<sup>2</sup> Alonso Rodríguez, Sergio Hipólito. El Sistema de Trabajo del MINED, p.46.

<sup>3</sup> Colectivo de autores. Modelo por competencias de desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional, 2012.

sus subordinados, colaboradores y con ellos mismos, en el desarrollo de la actividad pedagógico-profesional de dirección, aspectos no asumidos en otros modelos de dirección educacional.

Desde el punto de vista pedagógico, las autoras asumen la interacción de aspectos de la instrucción, la educación y el desarrollo, para lograr la formación integral del cuadro educacional para su actuación en la vida laboral. Un factor esencial en este aspecto lo desempeña la práctica y su vínculo con la teoría. Las autoras del artículo realizaron un análisis de los procesos educativos en relación con la vida, propiciando que el profesional que dirige la educación sea protagonista en la asimilación del contenido de su profesión; interactuando con los componentes personalizados de dicho proceso educativo, en función de sus necesidades y las posibilidades de la conducción creadora del directivo y su equipo de formadores, para obtener mejores resultados en el proceso de evaluación de sus funciones como directivo.

Por lo antes expuesto, se hace necesario el uso de métodos y recursos didácticos que permitan la comprensión y aplicación a la realidad del contenido de la dirección científica educacional y la Pedagogía para un mejor desempeño de la actividad pedagógico-profesional de dirección. Las competencias profesionales devienen, entonces, en el eje del modelo del profesional que permite trasladarse desde la profesión al proceso de formación profesional del directivo, asumiendo el término eje como el aspecto esencial para generar movimiento o el fundamento de un razonamiento o comportamiento determinado, atravesando todo el currículo de formación y expresándose en contenidos (conocimientos, habilidades normas y valores profesionales)

*“Se entiende la competencia profesional como la configuración didáctica que sintetiza la riqueza de la profesión y del profesional, en tanto resultado de las relaciones dialécticas que se establecen entre el problema profesional, el objeto de la profesión y el objetivo de la formación del profesional, siendo expresión totalizadora de las cualidades que debe poseer el directivo para su desempeño profesional y social en un*

*contexto histórico concreto y permitiendo generar el proceso de selección, preparación de los directivos y sus reservas”.*<sup>4</sup>

Bañobre (2009) divide las competencias en:

*“Emocionales básicas de dirección son las configuraciones de la personalidad del directivo que lo hacen idóneo para establecer sus relaciones con otros directivos, con sus subordinados, colaboradores y con ellos mismos, en el desarrollo de la actividad pedagógico-profesional de dirección.*

*Competencias directivas generales son configuraciones de la personalidad del directivo que lo hacen idóneo para diagnosticar, planificar, organizar, regular, evaluar y perfeccionar la actividad pedagógica profesional de dirección.*

*Competencias pedagógicas específicas para la dirección educacional son configuraciones de la personalidad del directivo que lo hacen idóneo para desempeñarse de manera eficiente en cada una de las esferas de la actividad pedagógica profesional de dirección”*<sup>5</sup>; estas competencias las autoras las utilizan para diseñar el sistema de indicadores para la evaluación de los procesos de capacitación.

El sistema de indicadores se encuentra estructurado de forma dialéctica donde se parte de lo general a lo particular, utilizando un orden lógico. No entra en contradicción con lo establecido a nivel estatal ya que la misma se orienta hacia las tareas perspectivas, a largo plazo, del desarrollo de los cuadros, lo que equivale a decir que este trabajo incluye la selección, educación, ubicación y capacitación aprovechando las ventajas que ofrece la sociedad socialista.

El sistema de indicadores propuesto por las autoras está estructurado por esferas en forma de proceso, como se demuestra en el esquema del sistema, de forma que permita medir la calidad de los procesos de capacitación teniendo en cuenta aspectos psicológicos y biológicos, para lograr un enfoque integrador de la capacitación del cuadro de dirección educacional. (Ver anexo 1).

Esfera cognitivo-instrumental (aptitudes, capacidades): que aborda elementos de su adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social en la

---

<sup>4</sup> Dorta Martínez, Míriam Esther y José Ramos Bañobre. Competencias emocionales básicas para la dirección educacional, p.20.

<sup>5</sup> Ibid.

cual el cuadro se ha insertado, ya sea como vivencias, entendido como el reflejo a escala psicológica, del grado de satisfacción que las relaciones con la realidad le permite a las necesidades como individuo.

Esfera emocional-afectiva: emocionalidad, intereses y motivaciones, necesidades (actividad), se trata aquí del sentido psicológico de lo reflejado, de su impacto emocional, del significado que la realidad alcanza para el sujeto, en función de sus necesidades y motivos.

Esfera profesional: tiene como contenido esencial la aptitud profesional del cuadro, que le permite un conocimiento cabal acerca del objeto de dirección y las habilidades para actuar con ese conocimiento de la actividad que se dirige, los requisitos concretos de su profesión y dominar profundamente cada uno de sus procesos y poder influir en la dirección con profesionalidad.

### **Conclusiones**

La dimensión operativa del modelo para la evaluación de la capacitación se sustenta en la teoría de la evaluación permanente del directivo teniendo en cuenta el desarrollo de esferas con un enfoque histórico-cultural del desarrollo de la personalidad, en el estudio de la teoría gerencial y en el Sistema de dirección del Ministerio de Educación, entre otros fundamentos.

Dicho modelo es contextualizado, integrador y desarrollador; modela la actividad de dirección, lo que le ofrece grandes posibilidades para explicar y diagnosticar el desempeño de los directivos, sobre cuya base se pueden establecer planes de mejora de las instituciones y programas de capacitación de los directivos.

Los indicadores diseñados tributan a esferas de la personalidad que se corresponden con las competencias profesionales para la dirección; estos permiten medir en los cuadros sus cualidades, habilidades, necesidades, realización de investigaciones, actividad laboral, capacitación pedagógica y nivel profesional alcanzado.

Con la aplicación del modelo se pudo constatar que se cumplió con la expectativa científica y es aplicable a la hora de evaluar la capacitación como un proceso en los cuadros del sector educacional.

### **Bibliografía**

Modelo para la evaluación de la capacitación en cuadros educacionales. Model for the evaluation of training in educational executives

ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO HIPÓLITO. El Sistema de Trabajo del MINED. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2002.

COLECTIVO DE AUTORES. Modelo por competencias de desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección educacional. Ciego de Ávila, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Manuel Ascunce Domenech", 2012.

DORTA MARTÍNEZ, MÍRIAM ESTHER Y JOSÉ RAMOS BAÑOBRE. El sistema de trabajo integrado: una necesidad para la dirección científica de la educación en la provincia de Ciego de Ávila. *Educación y Sociedad* (Ciego de Ávila) Año 5, 1: abr.-jun. 2012.

\_\_\_\_\_. Competencias emocionales básicas para la dirección educacional, *Educación y Sociedad* (Ciego de Ávila) 9: 2, 2011.

HERNÁNDEZ ORTEGA, RAÚL TRANCUBA, un sistema integral para la gestión de la capacitación del personal y los directivos para las empresas en perfeccionamiento empresarial de la República de Cuba. 2009.

[Disponible desde

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/direccion-metodologica-de-la-ensenanza-en-recursos-humanos.htm>]

[Visitado 17/01//2014 10.20 AM]

MACHADO BERMÚDEZ, RICARDO JUAN. Cómo se forma un investigador. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1995.

-----. Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1990.

MURILLO TORRECILLA, FRANCISCO JAVIER. Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (Madrid) 4(4):11-24, 2006. [Disponible desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>]

[Visitado 28/05//2014 12.16 PM]

RAMOS BAÑOBRE, JOSÉ. Modelo de desempeño por competencias profesionales pedagógicas para la dirección científica de instituciones educativas. *Educación y Sociedad* (Ciego de Ávila) 7,4, octubre-diciembre 2009.

[Disponible desde

Modelo para la evaluación de la capacitación en cuadros educacionales. Model for the evaluation of training in educational executives

<http://www.revistaedusoc.rimed.cu/index.php/74-secciones/exclusivo>

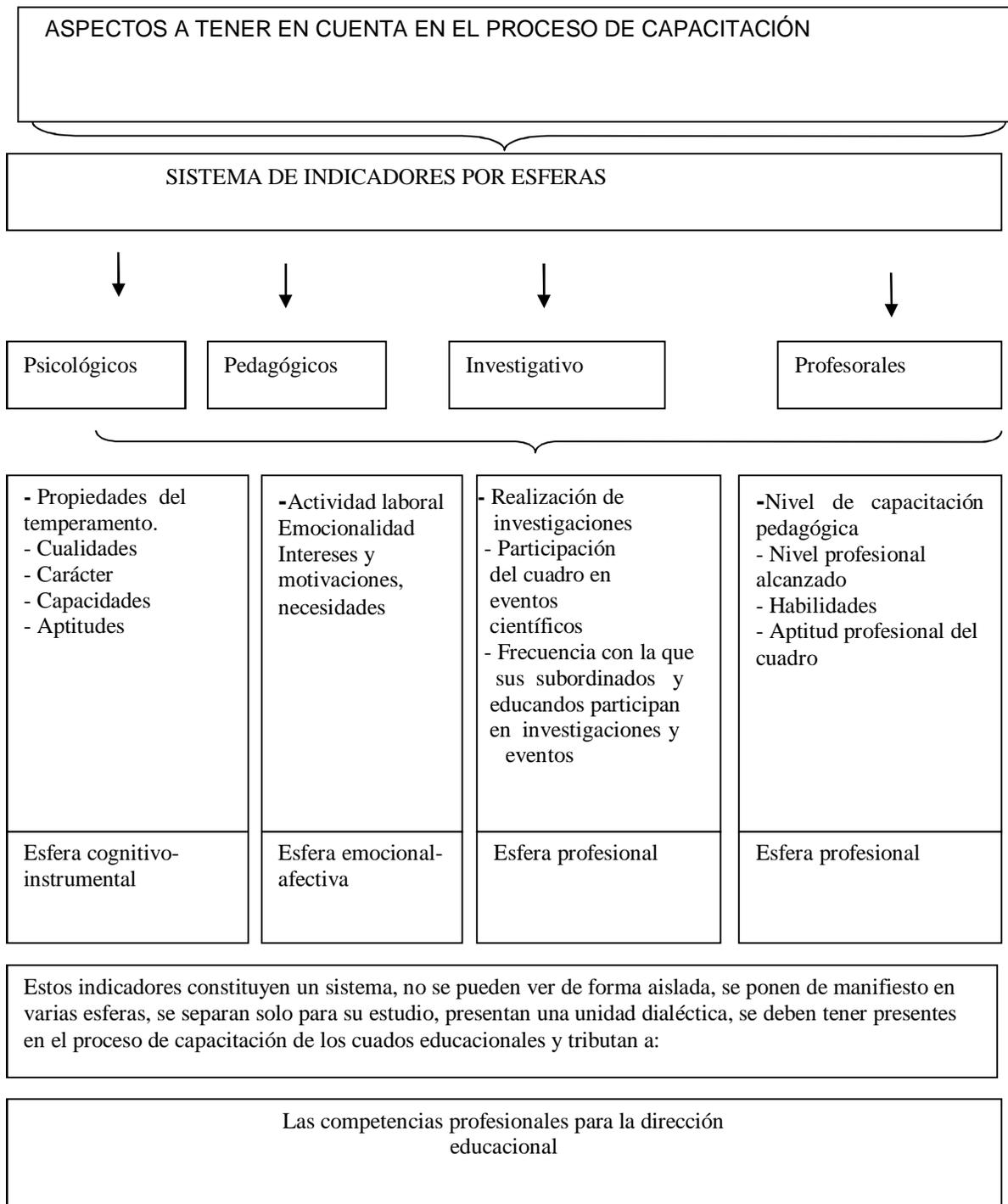
[Visitado 16/07//2014 10.59 am]

VALIENTE SANDÓ, PEDRO. Fundamentos teóricos de la formación y superación de los dirigentes educacionales. Holguín, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 2002. [En soporte digital]

VALLE LIMA, ALBERTO DIEGO. Algunos modelos importantes para la investigación pedagógica. La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2007.

VIGOTSKY, LIEV SEMIONOVICH. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana, Editorial Científico-Técnica, 1987.

## Anexos



### ABOUT THE AUTHORS/SOBRE LAS AUTORAS

**Lic. Emérita Bertha Delgado-Guevara.** ([mery@unica.cu](mailto:mery@unica.cu)). Licenciada en Educación, especialidad Filosofía Marxista-Leninista e Historia. Profesora Auxiliar adjunta de la Sede Pedagógica del municipio de Florencia y profesora universitaria de la Universidad “Máximo Gómez Báez”, Ciego de Ávila, ubicada en el Reparto Aníbal Madrigal No. 17, Florencia. Ciego de Ávila. Cuba. CP 67600. Teléfono 55 9510. Reside en Noel Regalado No. 28. Florencia. Ciego de Ávila. Línea de investigación: Superación de los directivos educacionales.

**Lic. Kirenia Cervantes-Madrigal.** ([kireniac@unica.cu](mailto:kireniac@unica.cu)). Licenciada en Educación, especialidad Lengua Inglesa. Profesora Asistente. Labora en la FUM de Florencia, Ciego de Ávila, en Reparto Aníbal Madrigal No. 17. Florencia. Ciego de Ávila. Cuba. CP 67600. Teléfono 55 9510. Reside en Agustín Hernández No. 21. Florencia. Ciego de Ávila. Cuba. Línea de investigación: La superación de los cuadros educacionales.

**Fecha de recepción: 30 de agosto de 2014**

**Fecha de aprobación: 23 de noviembre de 2014**

**Fecha de publicación: 1 de abril de 2015**