

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS  
“JOSE MARTÍ”  
CENTRO DE ESTUDIOS DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
RAÚL FERRER PÉREZ**

**ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA PARA LOS  
ISTRUCTORES DEL ÁREA DE MECANIZACIÓN AGRÍCOLA DEL  
MINAG**

**Tesis en opción al título de Master en Ciencias de  
la Educación**

**Autor: Lic. Ernesto Rodríguez García**

**Tutora: Dra. Anna Lidia Beltrán Marín. Lic. P. A.**

**2008**

## Síntesis

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Resumen.	
Introducción.	1
Capítulo I. La capacitación profesional.	
1.1. Principales concepciones teóricas, acerca de la capacitación.	
1.1.1. La capacitación profesional.	12
1.2. Principios básicos de la capacitación profesional.	16
1.3. Consideraciones generales acerca de la capacitación pedagógica.	23
1.4. La capacitación en el Ministerio de la agricultura en Cuba.	28
1.4.1 La escuela provincial de capacitación del MINAG en Sancti-Spíritus.	37
Capítulo II. Estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización de las empresas de perfeccionamiento empresarial del MINAG en Sancti- Spíritus.	
2.1. El perfeccionamiento empresarial en Cuba	40
2.2. Caracterización de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial	44
2.3. Diagnóstico de las necesidades de capacitación pedagógica de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG en Sancti-Spíritus.	45
2.4. Fundamentación de la estrategia de capacitación pedagógica propuesta.	52
2.5. Diseño de la estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización del MINAG en Sancti Spíritus.	57
2.5.1. Generalidades.	68
2.5.2. Estrategia diseñada.	69
2.5.3.. Validación de la estrategia diseñada por criterio de expertos.	72
Conclusiones.	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	

Anexos

## INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad se recogen valiosos aportes que dan fe del interés social por formar al hombre, lo cual ha tenido como premisa el desarrollo alcanzado en ese momento histórico y el carácter de las relaciones sociales de producción en que se desenvuelve.

En Cuba, con el triunfo revolucionario se originan importantes cambios en la educación, se acometió la Campaña de Alfabetización, la reforma de la enseñanza integral, la reforma universitaria de 1968, planes de formación de nuevos métodos, etc. En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, realizado en el 1975, se establecen las batallas por el sexto y noveno grado.

Nuestro país ha tenido muy en cuenta que la educación es un fenómeno de naturaleza y esencia social que está determinado y es determinante a su vez. Está condicionada por factores que pertenecen a la macro esfera de la sociedad: la economía, la cultura, la política, etc. Esta relación no significa necesariamente que la educación imponga la simple adaptación del hombre a su época, pero en ella si se revelan condicionantes y las ligaduras en que tienen lugar el hecho educativo en cada contexto. Por otra parte, la educación posee un sentido desarrollador condicionante de las particularidades del hombre y de la sociedad, lo que le confiere un carácter trascendente y transformador del hombre mismo y de las características en que ella tiene lugar.

En los albores de una nueva era del conocimiento y las comunicaciones, en la mayoría de las escuelas del país la pizarra y la palabra del maestro seguirán siendo -parafraseando el término -la principal terminal de Internet o su disposición.

Es indudable que la manera de enseñar y de obtener conocimientos para una parte importante de la población cambiará y que la vida cotidiana de los hombres será otra. De aquí la importancia de dotar a los educadores de una sólida preparación pedagógica y metodológica que garantice una comprensión profunda del complejo proceso a su cargo de sus alternativas y peculiaridades.

En Cuba desde el triunfo revolucionario de 1959 comienzan a darse pasos hacia la industrialización y en consecuencia, se acrecienta la necesidad de ampliar la formación de técnicos para dar respuesta a este desarrollo. En 1962 se crearon los Institutos Politécnicos y el sistema de Educación Técnica Profesional. Los

graduados de dichos sistemas sienten la necesidad gradual de una superación continua para dar respuesta a las exigencias laborales y a los adelantos que van alcanzando las nuevas tecnologías.

La problemática de la superación de los profesionales era asumida entonces, por el Ministerio de Educación Superior con cursos de superación postgraduada. Sin embargo, el resto de los obreros y técnicos no contaban con un sistema de capacitación que les proporcionaran un conjunto de acciones de preparación, superación, recalificación, perfeccionamiento, o adiestramiento que les permitiera elevar y mantener los conocimientos, habilidades y actitudes para garantizar un desempeño exitoso, por esto fue que se crearon las Escuelas Ramales en cada Ministerio, las que fueron denominadas: Escuelas de Capacitación.

La capacitación de los recursos laborales es un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión al desarrollo, que llevan a cabo las organizaciones con el objetivo de que sus trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral, de modo que estén aptos para responder a las exigencias constantemente cambiantes del proceso productivo, o de prestación de servicios que forman parte.

Resulta sumamente importante garantizarla, constituye unos de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilita el desarrollo de habilidades, que incrementa la efectividad de los integrantes de la organización, mejorando el desempeño de la misma

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambios y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se requiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales. Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos y en esto juega un papel fundamental la capacitación

La capacitación tanto para obreros como para ejecutivos constituye un elemento de vital importancia para encausar la empresa hacia la consecución de su meta, a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar, pero el papel central le toca al cuadro como centro en este proceso como “columna vertebral de la Revolución”, según lo expresado por el Comandante Ernesto Che Guevara. Sin dudas, su papel es clave para el éxito de las organizaciones, por estas razones se invierte tanto en procesos de capacitación, pero con frecuencia nos encontramos

con el paradójico problema que, después de intensos programas de formación encaminados a resolver una serie de problemas de alguna empresa en específico, éstos no han tenido el impacto deseado en la mejora de la misma.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se plantea que se ha de

"... desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias."(Resolución Económica V congreso PCC 1997)

A finales del siglo pasado e inicios de este, la agricultura cubana está viviendo un momento trascendental, se trata de resolver la acuciante necesidad de alimentos frente a un mundo que cada vez concentra las riquezas poniendo en riesgo la universalidad de los valores culturales y científicos creados en los dos milenios precedentes.

De frente a esta realidad, la tarea vital que enfrenta hoy la capacitación agrícola es organizar y dinamizar una cooperación estrecha entre las Escuelas Provinciales de Capacitación de la Agricultura, los Centros de Investigación, las Universidades y los productores.

El Ministerio de la Agricultura del territorio posee más de mil profesionales vinculados a sus empresas en diversas especialidades, fundamentalmente Agronomía, Veterinaria, Economía Agropecuaria, Riego y Drenaje, Pecuaria y Mecanización Agrícola.

Basado en las consideraciones anteriores la máxima dirección del Ministerio de la Agricultura está promoviendo una serie de cambios encaminados fundamentalmente a convertir sus Escuelas de Capacitación en Centros de alta docencia, donde el enfoque investigativo esté acompañado de logros y errores pero donde no se pierda la posibilidad de pensar, en el que además, se estimule la creatividad y se tiendan a borrar las fronteras entre la investigación y la formación general y técnica de nuestros hombres de campo, así mismo se sume el acervo cultural y la práctica cotidiana de los mismos.

El Ministerio de la Agricultura (MINAG) instruyó una Escuela Ramal en cada provincia del país para dar respuesta a las necesidades de capacitación en cada territorio y además apoyar al sistema de enseñanza técnica y profesional en la

formación de técnicos medios y obreros calificados amparados por distintas resoluciones según el plan de estudio y la especialidad.

El proceso de capacitación se orienta y se rige por el Decreto Ley 4248-1985. En el curso de 1987-1988 el Ministerio de Educación asume toda la formación de obreros calificados y técnicos medios que anteriormente una parte importante de estos estudiantes se formaban en las Escuelas Ramales quedando dichas escuelas sólo para la actividad de capacitación de todos los cuadros, técnicos medios, obreros calificados y obreros en general a través de distintas modalidades como:

- Adiestramiento en el puesto de trabajo el que posibilita al recién graduado de nivel medio superior profesional o de nivel superior, su adaptación laboral y la preparación complementaria para la adquisición de los conocimientos y habilidades específicas que le permitan asumir con eficiencia las funciones inherentes a los cargos técnicos o de mandos intermedios a los que sean destinados en su centro de trabajo.
- Cursos de habilitación son los que proporciona los conocimientos teóricos y prácticos pertinentes para el desempeño de una ocupación o cargo.
- Perfeccionamiento es lo que proporciona al trabajador calificado para el ejercicio de su ocupación o cargo, la ampliación de su competencia laboral en su perfil profesional, independientemente de las vías que haya utilizado para adquirir su formación.

La escuela ramal del sistema MINAG en la provincia de Sancti Spíritus con su claustro de profesores cubría las necesidades de capacitación del territorio, sin embargo, al llegar el período especial la falta de recursos obliga a buscar nuevas alternativas en la producción agrícola y en los servicios, incrementándose de esta forma la necesidad de ampliar las acciones de capacitación en todos los establecimientos y empresas del Sistema MINAG espirituario; es cuando la Dirección de Capacitación de la provincia comienza un proceso de captación de profesionales de la producción para dar respuesta a las necesidades de capacitación.

Al dictarse la Resolución 29/2006 que constituye el reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos la Dirección Nacional de Capacitación del Sistema MINAG responsabiliza al claustro de profesores de la escuela ramal

espirituada para capacitar y asesorar metodológicamente a los instructores seleccionados en las distintas especialidades que ejercen la docencia, además de rectorar la capacitación del MINAG en la provincia. Se debe enfatizar que si bien para el MES, superación es el término establecido, en esta investigación se utiliza el concepto, capacitación debido a las propias características del lugar donde se realizó.

La mecanización agrícola en el mundo se desarrolla vertiginosamente, sufriendo cambios violentos de sus técnicas, se utilizan tecnologías de punta, por estas razones, el conocimiento de los mecanizadores se convierte en un factor de gran importancia para el desarrollo agrícola de las naciones, adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de las personas que ocupan funciones técnicas, lo que se le exige un nivel mayor de profesionalidad y desempeño profesional.

Cuba no está al margen de estos cambios, y cuando hubo necesidad de buscar nuevos mercados, producto del derrumbe del campo socialista europeo, con técnicas muy diferentes a las que existían en el país, se valoró altamente la gran importancia que tiene para el desarrollo económico el mecanizador agrícola. Por eso se hace necesaria y urgente la nivelación de la calificación técnica de todo el personal que trabaja en esta actividad, por requerir de nuevos conocimientos teóricos y prácticos para el buen desempeño de sus funciones.

En el mundo empresarial, están suscitando cambios, existen nuevas concepciones filosóficas, nuevos valores, gran desarrollo tecnológico, que estimula la competencia internacional, ciclos cortos de productos y servicios que se brindan; así como clientes más exigentes y aceleración de cambios. Todo lo anterior, está provocado por las influencias del entorno siempre cambiante y competitivo.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC y específicamente en la parte II: La política económica en la fase de recuperación de la economía cubana se hace énfasis entre otras cosas al proceso de transformación del Sistema Empresarial Cubano y se plantea: "El Sistema Empresarial Cubano ha experimentado profundas transformaciones desde inicio de los años 90, tanto en lo referido a organización, facultades y funciones, como a la admisión de nuevas formas de propiedad. Así, al tiempo que se avanza en el perfeccionamiento y ordenamiento jurídico de las formas de propiedad estatal que se han instaurado, podrán desarrollarse otras modalidades de expresión de los intereses estatales en

la gestión empresarial” (Resolución Económica V Congreso del PCC 1997) Más adelante se puede apreciar que:

“A pesar de los avances, todavía se manifiestan debilidades e insuficiencias en el sistema empresarial estatal, por lo que se deberá continuar el completamiento de las transformaciones de manera sistemática, mediante el reordenamiento organizativo y de las facultades que progresivamente se otorgan a las empresas y teniendo como definición que su principal misión es incrementar el aporte a la sociedad.” (Resolución Económica V Congreso del PCC 1997)

En consecuencia a lo antes planteado la Subdirección de mecanización del sistema MINAG en la provincia de Sancti Spíritus seleccionó 12 profesionales como instructores en las empresas en perfeccionamiento empresarial. Estos instructores poseen las siguientes características: El total son graduados de Ingenieros en Mecanización Agrícola, diez, son Subdirectores de Mecanización en sus empresas, dos, son Técnicos de Mecanización, con más de cuatro años en sus cargos, con amplia experiencia en la producción y todos han recibido cursos de superación postgraduada en su especialidad.

Un rasgo en común que poseen dichos instructores es que durante su formación profesional ninguno recibió formación pedagógica, que le permitiera ejercer funciones de docentes, por lo tanto es necesario capacitarlos para que en lo adelante puedan cumplir eficientemente esta nueva tarea asignada por la revolución.

De aquí se deduce el **problema científico** de la presente investigación. El cual puede quedar enunciado: ¿Cómo capacitar a los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG en la provincia de Sancti Spíritus para ejercer docencia?

El **objeto** de estudio de esta investigación es la capacitación profesional y el **campo de acción** es la capacitación pedagógica de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus.

El **objetivo general** de la investigación es: Diseñar una estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus para que obtengan los conocimientos necesarios que les posibilite ejercer funciones docentes.

Para dar respuesta al problema científico se plantean las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son las concepciones teóricas acerca de la capacitación profesional?
2. ¿Qué procedimiento se pueden emplear para determinar las necesidades de capacitación pedagógica en los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus?
3. ¿Cómo diseñar una estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus para realizar funciones docentes?
4. ¿Cómo validar la estrategia de capacitación pedagógica propuesta?

**Las Tareas de investigación son:**

- Análisis teórico del estado en que se encuentra la capacitación pedagógica en la literatura científica contemporánea.
- Determinación de las necesidades de capacitación pedagógica de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus para realizar funciones docentes.
- Diseño de una estrategia de capacitación pedagógica que posibilite poner en mejores condiciones de ejercer docencia a los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus
- Evaluación de la estrategia de capacitación pedagógica propuesta por criterio de expertos

Para realizar la presente investigación se consideró como **población** a los 12 instructores seleccionados por el área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG en la provincia de Sancti Spíritus. La muestra es no probabilística intencional y coincide con la población.

La propuesta de esta investigación consiste en una estrategia de capacitación para la superación de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial en el sistema MINAG en Sancti Spíritus.

Por su finalidad es práctica, es exploratoria porque es un estudio poco conocido, es natural porque se realiza en el propio contexto del fenómeno y es cuantitativa y cualitativa y no experimental.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos se realizó la determinación de necesidades y la caracterización de la muestra para profundizar en las causas que dieron origen al problema científico. Se utilizaron un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que a continuación se relacionan.

Como método general se parte de la dialéctica materialista implícita en la concepción materialista de la historia como teoría filosófica del desarrollo de la sociedad. Entre los métodos del nivel teórico se empleó el analítico- sintético con el objetivo de analizar ideas del estudio realizado y sintetizar los elementos que resultan útiles para la elaboración de la estrategia.

El método histórico - lógico se empleó para la elaboración de la fundamentación teórica de la investigación y para referir la evaluación del problema hasta la determinación de los resultados. El inductivo –deductivo se utilizó para establecer generalizaciones en relación con los resultados científicos de la investigación a partir del análisis particular de los criterios de diferentes autores de la teoría científica.

Del nivel empírico se utilizó la observación para el diagnóstico del proceso docente desarrollado por los instructores que representan la muestra. Se empleó la revisión de documentos docentes de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus para comprobar la forma en que planifican y orientan el proceso de capacitación. La triangulación metodológica la empleó para entrecruzar la información y así garantizar su validez.

De nivel empírico matemático se empleó el método estadístico matemático para contabilizar los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la muestra.

La encuesta se utilizó a los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus con el fin de comprobar las necesidades de capacitación que tienen para impartir docencia. Asimismo se realizaron entrevistas a los instructores antes mencionados para conocer las dificultades al dirigir el proceso docente – educativo.

La **novedad científica** de la investigación está dada en que en lo adelante los instructores del área de mecanización de las empresas en Perfeccionamiento Empresarial contarán con una herramienta que le permitirá ejercer con calidad y pertinencia la docencia y de esta forma cumplir con lo que la empresa y la sociedad demandan.

La **significación práctica** de este estudio radica, que con el diseño de la estrategia de capacitación pedagógica se pone a disposición de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG de la Provincia de Sancti Spíritus uno de los instrumentos necesarios para ejercer la capacitación de los recursos humanos en su radio de acción y además puedan extender este servicio a otras áreas tanto de la mecanización como otras dentro del ministerio de la agricultura, en otros sectores.

La investigación quedó estructurada de la siguiente forma:

Introducción, dos capítulos, recomendaciones, conclusiones, bibliografía, y anexos. El capítulo I se titula: La capacitación profesional. En él se abordan los principales presupuestos teóricos, filosóficos, históricos y pedagógicos del surgimiento de las ideas educativas sobre la capacitación. También se examina la capacitación profesional en el devenir histórico de la sociedad cubana y universal, a partir de las principales concepciones de sus máximos representantes, así como las principales teorías que abordan la capacitación profesional. Además, se analiza la capacitación en el Ministerio de la Agricultura cubana y en lo particular en la Escuela Provincial de Capacitación de la provincia de Sancti Spíritus.

El Capítulo II se titula: Estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG. En él se parte del análisis del proceso de perfeccionamiento empresarial en el MINAG, lo que conduce a la realización de un diagnóstico a los instructores que representan la muestra para determinar las necesidades de capacitación pedagógica; posteriormente se propone una estrategia para capacitación pedagógica a estos profesionales, la que fue sometida a un proceso de validación a través de criterios de expertos para su futura implementación práctica.

En las Conclusiones, se exponen las principales tesis acerca de la capacitación de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial. Así como la esencia de la estrategia propuesta. Se incluyen además, las recomendaciones del autor, las referencias bibliográficas y los anexos.



# **CAPÍTULO I LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

## **1.1 Principales concepciones teóricas acerca de la capacitación**

### **1.1.1 LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

El mundo contemporáneo está caracterizado por un proceso complejo de cambios en el orden político, económico y social: derrumbe del modelo socialista europeo, nuevas guerras por la repartición del mundo, el acelerado avance científico tecnológico, y el impacto de la globalización neoliberal. En este contexto el conocimiento se convierte en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; adquiere cada vez un valor más relevante la preparación de los profesionales que de una forma u otra están encargados de transmitir conocimientos, de instruir y educar, a los que se exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño.

La capacitación juega un papel importante en el desarrollo de los recursos humanos, incrementa conocimiento y modifica actitudes del pensamiento en todos los niveles de dirección para que se desempeñen mejor

Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. “Buen desempeño” significa que el trabajo se realice en forma efectiva y eficiente. El talento humano es vital para el buen desempeño, y es necesario desarrollarlo.

Para que la capacitación cumpla su objetivo, es preciso tener presente diferentes elementos que interactúan en este proceso, dentro de los cuáles juega un importante papel el enfoque sistémico

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997) se plantea que se ha de...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.

La Filosofía de la capacitación se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores en el ámbito laboral, familiar y social, con el propósito de participar en la formación y desarrollo de una filosofía organizacional, que guíe la realización plena de su misión, sus valores y sus objetivos. De ahí la importancia de la capacitación como promotora del cambio. Para que la filosofía organizacional sea

auténtica, esta debe adaptarse a las necesidades y demandas de su entorno socioeconómico, político, ideológico y cultural.

En las organizaciones modernas, el cambio se ha presentado vertiginosamente debido al desarrollo de la ciencia y la tecnología y al avance de disciplinas como la administración, la economía, la sociología, la Informática, etc; las cuales han aportado nuevos conocimientos sobre las organizaciones y su comportamiento, deteniéndose a analizar los recursos humanos y el trabajo, lo que favorece el desarrollo de nuevas filosofías organizacionales, a través de la capacitación como estrategia.

Para ello, es preciso que la capacitación descansa sobre dos conceptos fundamentales: tales como el respeto a la dignidad humana del trabajador y su compromiso en la realización del bien común de la organización y de la sociedad en general.

En la bibliografía consultada se cuentan diversos conceptos de capacitación. En el Diccionario ARISTO, de la Real Academia Española de la lengua, se plantea que capacitación es: “la acción y efecto de capacitar”, lo cual significa hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa. (Diccionario AISTOS)

Según la bibliografía consultada, muchos son los autores que han abordado el concepto de capacitación, se destacan; Cacique Guerrero- López Chávez, Rodríguez Estrada, Francisco Rodríguez García, entre otras.

Cacique Guerrero y López Chávez (1996) plantean que la capacitación “constituye el conjunto de programas de aprendizaje formal que tiene como propósito formar adultos, con el fin de que adquieran conocimientos, actitudes y desarrollen habilidades que les permitan participar significativa y productivamente en la sociedad, de tal manera que estos programas satisfagan las necesidades de los trabajadores, las empresas y la sociedad”.

Otro concepto fue dado por Rodríguez Estrada (1990). De acuerdo con él la capacitación “constituye el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del pensamiento de todos los niveles de dirección para que desempeñen mejor su trabajo”

Francisco Rodríguez García (1992) plantea que la capacitación “constituye el conjunto de conocimientos transmitido a los dirigentes para proporcionar el desarrollo de sus habilidades y capacidades necesarias que les permitan actuar con creatividad

e iniciativa produciendo en ellos cambios positivos para que labor sea cada vez más eficiente y profesional”.

Se observa que en cada uno de los conceptos se precisa que al capacitar, se está instruyendo, y que cuando se imparten determinados conocimientos y se desarrollan actitudes y habilidades, se está educando, y se fortalecen las cualidades de la personalidad del individuo que se capacita, lo que quiere decir que al mismo tiempo se está desarrollando al individuo. A decir de Carlos Álvarez (1998”... el proceso de formación es un proceso totalizador que integra en una unidad dialéctica lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador y que tiene como objetivo preparar al hombre”...)

De la consulta bibliográfica realizada se asume que; la preparación; es la primera etapa de la capacitación orientada a los efectos de brindar los conocimientos básicos y las experiencias necesarias que permitan que los cursistas desempeñen sus funciones Obregón (2005). La superación, es el proceso de actualizar, complementar y ampliar los conocimientos, así como desarrollar capacidades, habilidades y hábitos de dirección en los profesionales a los efectos de mejorar el desempeño de sus cargos o asumir mayores responsabilidades Obregón.(2005).

Capacitación técnica: es el término compuesto que identifica los procesos de preparación inicial, a la que se someten los recursos humanos para prepararse para el desempeño de un puesto de trabajo o cargo y los llamados de perfeccionamiento dirigidos a actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas y, a lograr la eficiencia y calidad de su desempeño. Por lo que la misma puede definirse como un proceso complejo de enseñanza aprendizaje orientado a formar y desarrollar en los recursos humanos su competencia ocupacional Obregón (2005)

La formación: Identifica los procesos de enseñanza-aprendizaje, sistemáticos, formales y planificados para proporcionar o modificar conocimientos, habilidades y destrezas, y el desarrollo de actitudes y valores para conseguir modos de actuación adecuados a una actividad o rango de actividades ocupacionales o profesionales. En el mundo del trabajo significa también capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una profesión, ocupación, trabajo o tarea. Obregón (2005). El concepto desarrollo identifica a los procesos formativos continuos o recurrentes, sistemáticos, formales y no formales que permiten a los recursos humanos calificados, renovar y acrecentar su nivel de competencia profesional en

correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y las demandas de la sociedad. Obregón (2005).

Cada término en particular conceptualiza un proceso, es por ello que luego de analizarlos se está en condiciones de exponer una síntesis que los abarque a todos en forma de una definición conceptual. De tal forma que: Capacitación y Desarrollo Técnico Profesional: es la estrategia que designa al conjunto de procesos formativos y de desarrollo, de carácter continuo y recurrentes; sistematizados o no; formales y no formales que posibilitan a los recursos humanos calificados, durante su vida laboral activa, la formación y desarrollo de su competencia ocupacional y profesional en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos y los intereses individuales, ocupacionales, organizacionales y sociales, en un periodo histórico determinado. Obregón (2005).

El análisis de los anteriores conceptos conduce a establecer las siguientes consideraciones acerca de la capacitación:

- Capacitación no es sinónimo de educación.
- Es aprendizaje, y este es cambio de conducta, los cuales deben ser producto de una necesidad previamente diagnosticada.
- Modifica a las personas en su forma de pensar, actuar y sentir, es por tanto, la que desarrolla habilidades, incrementa conocimiento y modifica actitudes, según los objetivos trazados.
- Enfocada a la productividad debe montarse a contrarrestar problemas, necesidades.

Al revisar la literatura especializada acerca del tema, se puede apreciar que la mayoría de los autores consideran la capacitación como un sistema de procesos y fenómenos donde cada colectivo o grupo es un sistema, es decir, un conjunto de elementos que interactúan y se relacionan con un objetivo común determinado: un proceso de aprender conductas deseables y desaprender aquellas que no han ofrecido buenos resultados.

## **1.2 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

Como se ha planteado la capacitación juega un papel importante en el desarrollo de los recursos humanos, incrementa conocimientos y modifica actitudes del pensamiento en todos los niveles de dirección para que se desempeñen mejor.

Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo “buen desempeño” significa que el trabajo se realiza de forma efectiva y eficiente. El talento humano es vital para un buen desempeño, es necesario desarrollarlo.

La tarea vital que enfrenta hoy la capacitación agrícola es organizar y dinamizar una cooperación estrecha entre las escuelas provinciales de capacitación de la agricultura, los centros de investigación, las universidades y los productores.

La capacitación es una línea fundamental trazada en el I Congreso del PCC y ratificada en los otros cuatro cónclaves. En el III Congreso se trazan una serie de lineamientos que inciden en el perfeccionamiento de la capacitación, como es el de generar un cambio debido a las características y al significado que tiene la misma para obtener mayor eficiencia en cada una de las organizaciones. Estas medidas se corroboran en el IV Congreso del Partido donde se ratifican algunos de dichos objetivos.

“La capacitación de adultos y en general la dirigida al personal de dirección requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde se sustentan así lo determinan”. Rodríguez García (1992)

Debido a ello, no es posible enmarcar en un esquema clásico la capacitación, perfeccionamiento, y desarrollo de habilidades, etc. cuyos objetivos definen un adiestramiento, una recalificación.

En ocasiones se emplean términos como, adiestrar, recalificar y perfeccionar los que parten de un supuesto que conducen a determinadas forma de enseñar, este supuesto es la práctica, pues los cursistas que ingresen en los diferentes programas de capacitación tienen un rico arsenal de conocimientos, hábitos y habilidades, luego entonces interactúan de forma creadora en el proceso al exponer sus experiencias, lo que implica la posibilidad de debatirlas, analizarlas y generalizarlas.

Es necesario entonces, utilizar los conocimientos acumulados en el auditorio para incorporarlos al proceso pedagógico, lográndose una interrelación entre los componentes personales del mismo: alumno- profesor; profesor- alumno; alumno-grupo; grupo- alumno y alumno- alumno, de forma tal que estén en función de solucionar los problemas y las situaciones que se presenten.

Para lograr una capacitación efectiva es preciso considerar los siguientes principios:

- El aprendizaje debe perseguir un objetivo. En el caso de la Pedagogía, dicho componente cumple una importante función, expresar transformaciones de forma planificada, orientar el trabajo de cursistas y docentes. Constituyen el punto de partida y la premisa pedagógica más general del proceso.
- Los métodos que se utilicen dependerán del cambio que se desee lograr: El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar ejercitación a través de métodos que conduzcan a la reflexión, al debate y al análisis, de forma tal que los participantes arriben a sus propias conclusiones.
- La integración de experiencias anteriores: se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado a las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de su experiencia. Por ello se hace necesario la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que combinen los conocimientos y habilidades adquiridos anteriormente.
- Se aprende aplicando: si se aplican los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real, permitirá al cursista evaluar su provecho cuando las aplique en su actividad laboral. Por lo que los métodos que se diseñen deben estar lo más cercano posible al medio en que se desenvuelva el mismo.
- Disminuir la resistencia a aprender: en el proceso de aprendizaje el cursista, se enfrenta con informaciones, hechos o situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee, debido a que, de un conjunto de informaciones, las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan, mediante el olvido o la deformación aquellas que niegan. Por ello es necesario disminuir dicha resistencia a través de diferentes procedimientos.

En este sentido es conveniente hacer sentir a los participantes que sus puntos de vista son respetados y que tienen derecho de mantenerlos o cambiarlos. Además se le debe brindar la oportunidad de que apliquen los nuevos conocimientos para lograr su refuerzo.

- Debe fomentarse la independencia del cursista: él necesita desarrollar su iniciativa su independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograrlo no sólo se requiere de métodos modernos, sino crear un clima de confianza. Por lo que el instructor debe dominar los componentes del proceso pedagógico: alumno- instructor- grupo.
- Se necesita tiempo para reforzar la información: se conoce el hecho de que las personas pueden comprender y retener sólo una determinada cantidad de la información brindada. Ello es especialmente importante en el caso de los adultos, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias, también es cierto que necesitan más tiempo para realizar reajustes y procesar nuevas informaciones, por lo que es recomendable que en la capacitación se tenga en cuenta el promedio de edad de los cursistas a capacitar y así ofrecer un tratamiento diferenciado a la hora de impartir las actividades docentes.
- El proceso de solución de problemas es único e individual: así en el proceso de capacitación se debe facilitar que los participantes puedan observar el estilo y procedimientos que siguen otros para la adquisición de un conocimiento o la solución de un problema, incorporando así las experiencias positivas para lograr un autoperfeccionamiento.
- La evaluación en grupo y la auto evaluación: Brinda a los cursistas la oportunidad de formular criterios de evaluación y medir sus propios progresos. Lo que reafirma no solamente su independencia, sino que aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún debe resolver.

El docente que capacita debe poseer vastos y profundos conocimientos. Debe comprender los objetivos que persigue, las consecuencias de las diferentes conductas de los participantes, saber escuchar, respetar la personalidad de los cursistas y lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos y de esa forma hacer del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional a los participantes.

Potenciar el capital humano a través de un aprendizaje planificado, sistemático y permanente que tome como base las necesidades reales y futuras de los nuevos conocimientos, actitudes y habilidades que éste requiere, es un elemento clave

indispensable para alcanzar con mayor calidad y eficiencia los objetivos estratégicos de la empresa y un mejor desempeño a escala organizacional.

En este sentido la capacitación de los trabajadores, instructores y directivos cobra especial significado, pues el proceso de enseñanza- aprendizaje se encamina a la adquisición de los conocimientos teóricos, sistema de habilidades y comportamientos deseados que permitan, por una parte su desarrollo personal y profesional y junto con ello la elevación de la competitividad de la empresa.

Dentro de este sistema de capacitación, dirigida a los encargados de impartir capacitación se debe abordar de forma diferente en su concepción, ya que debe tener en cuenta no sólo sus necesidades identificadas, sino además, sus experiencias, preparación, motivación por la superación, habilidades, nivel de dirección y fundamentalmente por ser docentes, sentir que pueden mejorar su actividad laboral y su influencia sobre los demás con la puesta en práctica de todo lo aprendido.

Toda capacitación implica costos derivados de los recursos que son necesarios utilizar en ella y aún hoy la visión que tienen algunos directivos de proporcionar cursos de capacitación, asistir a ellos y facilitar que los trabajadores asistan lo consideran como gastos monetarios y de tiempo y no como una inversión altamente recuperable en la medida en que todos logren nuevos conocimientos y habilidades y los lleven a su práctica laboral.

La capacitación no se puede impartir sólo a través de cursos, ya que se necesita información sistemática acerca de los conocimientos de las nuevas técnicas, lo que posibilita la actualización constante de los estudiantes. En las condiciones actuales la perspectiva de utilizar nuevos enfoques, formas y métodos de capacitación adquiere mayor importancia.

El hombre como ser social tiene que ejercer una función creadora, lograr un efecto activo sobre el medio ambiente, modificarlo, transformarlo en dependencia de sus intereses y necesidades. La organización en que se desempeñan los hombres recibe esa acción transformadora y a la vez participa en la transformación de ellos, reforzándose los conocimientos y habilidades adquiridos con la capacitación.

En cada cursista se debe ver el conjunto de relaciones sociales relacionadas directamente con su trabajo, el trabajo tomado en su sentido más amplio visto como un organismo complejo. El individuo con sus capacidades y habilidades es

capaz de desempeñar un papel activo. La organización donde se desempeña el cursista creará las condiciones propias para que una vez que reciba la capacitación, pueda aplicar los conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas.

El significado de la práctica como fuente del conocimiento, no puede ser obviado. El profesor debe ver al alumno asociado a su colectivo laboral y a la sociedad, lo que para Lenin significaba que “el estado y el funcionamiento de la instrucción pública y el contenido de toda la educación había que entenderlo en conexión orgánica con la sociedad, ya que el proceso pedagógico es concreto. Lenin. V. I (1980)

De igual forma se distingue un sujeto que es también objeto, en este caso es el hombre, el cual participa en la dirección del proceso y a la vez, es a quien va dirigida la capacitación.

Uno de los paradigmas de la capacitación a dirigentes y trabajadores, fue Ernesto Guevara quien al triunfar la Revolución se dio la tarea de impulsar y desarrollar un sistema de capacitación, con el propósito de preparar a los dirigentes y trabajadores para poder hacer frente al éxodo provocado por los EEUU.

En la concepción del Che sobre la construcción de la nueva sociedad la capacitación constituía un elemento de todo el sistema y señalaba: “Cada día la industria moderna exige un adiestramiento mayor, una cultura técnica superior, los instrumentos y procesos productivos se tornan más complejos, más automatizados. La capacitación es necesaria, desde luego, para obtener un mayor rendimiento de las actuales instalaciones y recursos industriales, pero también es decisiva para planear la construcción de las nuevas fábricas. Muchas veces se dispone de las maquinarias y equipos para instalar una fábrica, pero se carece del conocimiento, de la experiencia para incorporarlos rápidamente a la producción. No es exagerado afirmar que la clave para poner en marcha un rápido proceso de industrialización y asegurar su éxito sostenido, está en la formación de una numerosa fuerza de trabajo altamente calificada: desde científicos a obreros especializados.” Guevara (1996).

El Che se convirtió en un crítico de la poca atención que las empresas prestaban a la capacitación, insistía en la necesidad del ejemplo de los dirigentes y técnicos en aumentar su capacidad en materias afines a su trabajo, era del criterio que la

cotidianidad del trabajo no podía lograr que se olvidara la necesidad de la capacitación.

Consideró que era necesario impulsar la capacitación masiva de los trabajadores en coordinación con las empresas y organismos, asegurar la capacitación técnica para las nuevas unidades y confeccionar un plan prospectivo de capacitación.

### **1.3 CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA**

Desde las páginas anteriores se han abordado diferentes momentos y conceptualizaciones acerca de la capacitación profesional orientada a distintos sectores de la sociedad. En el presente acápite se aborda puntualmente la capacitación de aquellos profesionales que se desempeñan ejerciendo funciones, acerca de las cuales no han recibido esa formación en particular, pues el currículum de las carreras que estudiaron no lo contemplaban y luego de graduados no la han recibido tampoco. Tal es el caso de los profesionales investigados en esta ocasión.

En la presente investigación se ha considerado el concepto de capacitación dado por la Dra. Julia Añorga Morales, Directora del Centro de Estudio de Educación Avanzada (CENESEDA) del Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", en su libro *La educación avanzada en Cuba*. En éste define que la capacitación es el proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales y prospectivas de una entidad, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral. Permite elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección. Tiene como componente fundamental la preparación y superación del graduado no solo en la rama en que se tituló sino en su habilitación como directivo, gerente empresario, etc. Añorga (1995)

No es un secreto para nadie que la capacitación de adultos, requiere de un tratamiento diferenciado en cuanto a su concepción, pues las bases donde ella se levanta así lo requieren, por lo que se hace más complejo el seguimiento y control de todo lo antes planteado, pero además, es otro de los aspectos a garantizar para que el proceso de capacitación cumpla con sus objetivos. Drucker (1993) señala "... no

enseñar cada vez más y mayores cantidades de información, sino entrenar a los ejecutivos a aprender, a pensar y a crear. ”

Sin dudas, este objeto específico requiere para la conformación de programas de capacitación características especiales, ya sea desde el punto de vista metodológico como técnicos organizativos, donde el primer elemento a tener en cuenta es la motivación, intereses y necesidades de estos como cursistas, esto exige que el programa responda a estos elementos, sin olvidar, que también debe responder a los intereses, compromisos y situaciones específicas de las entidades; se deben emplear formas organizativas que permitan la interacción entre todos los miembros, como elemento clave para un adecuado trabajo en grupo; es importante además que todo este proceso esté basado en situaciones y hechos reales, que propicien un mejor aprendizaje y una adecuada aplicación de lo aprendido.

Por lo tanto, el programa de capacitación debe ser problémico, no memorístico, en el que es estratégica la utilización del pensamiento colectivo, y debe de estar dirigido al cambio de posturas, actitudes y manifestaciones conductuales, todo como premisa para generar el cambio organizacional deseado. Como parte del sistema, al proceso de capacitación le corresponde un valioso aporte en los resultados de las entidades.

Los tipos de contenidos (sistemas de conocimiento, habilidades, experiencias creadoras y el de normas de relaciones del hombre con su medio y con otros hombres) se derivan de los cuatro componentes de la cultura que organizadas didáctica y metodológicamente respetando las particularidades individuales tanto cognitivas como afectivas de las personas se dispone para ser aprehendido.

El proceso pedagógico cumple con la función que consiste en dirigir el proceso de apropiación de la cultura para desarrollar en el hombre todas sus potencialidades, si se parte de la idea que la dirección del proceso pedagógico es la vía fundamental para el desarrollo de la personalidad como un todo y de la inteligencia en particular, significa reconocer el papel determinante del personal pedagógico en la identificación, planificación e instrumentación clara de las estrategias y alternativas pedagógicas a utilizar dado la naturaleza del fenómeno.

El reconocimiento de la autonomía y el papel activo de la escuela respecto a otras influencias obliga a la realización de innovaciones: La necesaria capacitación del personal pedagógico en función de crear las condiciones favorables para el desarrollo de la educación de la personalidad, lo que conduce a poner en marcha procesos de educación y fomentarlos.

El educador es un agente activo del cambio que filtra y redefine la innovación de acuerdo con su conocimiento básico y estructura del pensamiento. Entonces la utilización de estrategia y alternativas pedagógicas es una constante toma de decisiones y redefinición de la innovación, en su contexto de trabajo. Talizina (1998).

En la literatura militar, sobre dirección de empresas, los términos de estrategia y alternativas aparecen abordados, no quedando claras sus diferencias en todos los casos; identifican estrategia igual a objetivos, estrategia igual a alternativa o estrategia igual a plan de acción.

No aparece en la literatura una diferenciación, pero sí una coincidencia en ubicar la estrategia ligada a términos como; dirección, enfoque, lógica y otras.

Las instituciones educativas están enfocadas en un franco proceso de planificación estratégicas. Considerando como estrategia; construir una posición que sea tan sólida y principalmente flexible en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprescindible del comportamiento cuando se presenta la ocasión de las fuerzas externas James Brianquinn, (1990).

La planificación estratégica es definida como; el proceso de fundamentación, diseño, implementación y evaluación, de una transformación cualitativa esencial en el funcionamiento de una institución, que le permita organizar su trabajo presente en función de las exigencias futuras del entorno Mintzberg, H, (1990); ganar en claridad respecto a estos conceptos ayuda a tomar conciencia de la magnitud de este enfoque y su repercusión no solo en los planes sino en el pensamiento y la cultura de la organización y de las personas .

La estrategia tiene lugar a nivel macro (social, institucional) donde se declaran lineamientos generales para cumplir la política y se definen los indicadores de cumplimientos, nivel mezo (grupala) donde se concretan los resultados, actividades y a nivel micro (individual) donde se delimitan tareas, responsabilidades y se defines operativamente la participación de cada indebido sus mecanismo y métodos para alcanzar las metas prefijadas.

Para el autor, el carácter funcional de la estrategia en las instituciones educativas está dado por la capacidad mental para visualizar en la práctica las múltiples variantes que van a permitir la modificación, transformación, consolidación y desarrollo de los sujetos de la educación sobre los cuales ejercen su influencia, a través de la puesta en marcha de la estrategia pedagógicas pertinentes.

Entiéndase como estrategia pedagógica a las transformaciones del estado real al estado deseado del objeto a modificar que condiciona todo el sistema de acciones entre el subsistema dirigente y el subsistema dirigido para alcanzar los objetivos de máximo nivel.

Otro de los conceptos abordados es el de instructores experimentados: es aquel con sólido conocimiento de la materia del curso que desempeñan. Se considera un experto en la materia, puede aprovechar su propia experiencia para tratar las preocupaciones y necesidades de sus alumnos, su mayor conocimiento técnico lo habilita para instruir a sus alumnos con confianza y autoridad, aún cuando en situaciones excepcionales un instructor experimentado y con buenos conocimientos en su materia puede aprender nuevos aspectos y mantenerse un paso delante de su clase; siempre existe el peligro de que esta táctica fracase, el instructor puede ser sorprendido con la guardia baja y perder credibilidad ante la clase, cuando esto sucede se pierde el clima de confianza en el instructor y con él uno de los requisitos básicos para el aprendizaje efectivo.

Por lo tanto, es muy importante para un instructor el sólido conocimiento de la materia ya que de esa manera no tendrá necesidad de inventar o fingir y mostrará un aire de confianza y respeto. El instructor que hace el uso más eficiente de su tiempo en contacto con los alumnos es el que está bien preparado para instruir. Si usted recuerda la última vez que escuchó a un buen orador, uno que no tuvo que buscar palabras, uno cuya presentación tuvo fluir lógico de un punto a otro, puede estar seguro que en ese caso, había dedicado considerable tiempo a preparar y ensayar esa presentación.

El instructor competente debe observar no abarrotar de contenido una sola sesión, alentar la participación de los alumnos, dar el énfasis apropiado a puntos principales de la presentación y permitir el tiempo adecuado para la práctica y la prueba.

Otros conceptos auxiliares de la presente investigación son: Andragogía: Es el arte y la ciencia de facilitar el aprendizaje a las personas maduras. Sus supuestos básicos son: Disposición para el aprendizaje, Necesidad inmediata de aplicación, independencia y Experiencia.

Aprendizaje: En el contexto de la instrucción el aprendizaje usualmente se define como: un cambio en el desempeño que, por lo general ocurre como resultado de la práctica reforzada a través de la instrucción.

Este cambio deberá ser medible y observable. El aprendizaje se acumula desde el principio de la instrucción, cuando se presupone que el alumno tiene poco o nada de conocimiento o habilidades requeridas para el trabajo, hasta el final de la instrucción, cuando es capaz de mostrar que está preparado para realizar la tarea requerida.

*El aprendizaje implica:*

- Conocer algo que antes no sabíamos.
- Ser capaz de hacer algo que antes no podíamos hacer. Adquirir una habilidad.
- Cambiar los conocimientos de un concepto, conocimiento o habilidad nueva.
- Ser capaz de aplicar una nueva combinación de concepto, conocimiento o habilidades.
- Ser capaz de entender y aplicar.

#### **1.4 LA CAPACITACIÓN EN EL MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DE SACNTI-SPÍRITUS.**

El Ministerio de la Agricultura del territorio espirituano posee más de 1000 profesionales vinculados a sus empresas en diversas especialidades fundamentalmente Agronomía, Veterinaria, Mecanización, Riego y Drenaje. Basado en las consideraciones anteriores la máxima dirección del Ministerio de la Agricultura está promoviendo una serie de cambios encaminados fundamentalmente a convertir sus escuelas de capacitación en centros de alta docencia, donde el enfoque investigativo esté presente para que no se pierda la posibilidad de pensar, además se estimule la creatividad y se logre a borrar las fronteras entre la investigación y la formación general y técnica de nuestros hombres de campo, así mismo se sume el acervo cultural y la práctica cotidiana de los mismos.

Los cambios que se han generado hoy en día en todas las áreas del conocimiento y del desarrollo humano demandan la creación y/o transformación de los procedimientos y medios de trabajo.

En la actualidad las organizaciones demandan un personal dispuesto a trabajar, pero sobre todo con las habilidades y el conocimiento necesario para dar lo mejor de sí, es decir, requieren de un personal que sea propositivo y no sólo

demandante, creativo y no sólo ejecutor, nada apático, por el contrario muy motivado.

Es aquí donde la capacitación entra en acción, pues es el conocimiento que obtienen a través de ésta lo que hace la diferencia entre un tipo de personal y otro. Además, no existe mejor modo que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Ante esta situación la capacitación se ha convertido en el medio o instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Por lo cual es necesario que las organizaciones desarrollen y establezcan programas periódicos de capacitación brindando así, el tipo de enseñanza requerida para que el personal realice el trabajo con mayor eficacia, eficiencia y productividad, y además éste sea más significativo para quien lo desempeña.

La actividad de capacitación al igual que el resto de las actividades utilizará como método de trabajo y de dirección. La Dirección por Objetivos, permitirá dirigir con prioridades, determinando con suficiente anticipación hacia donde dirigir los esfuerzos principales y los recursos de que se dispongan en función de obtener los resultados más necesarios para asegurar el funcionamiento y avance de las entidades. Esto solo se logra con una correcta administración de las acciones de capacitación para lo que se definen las siguientes etapas de la capacitación profesional:

1. Planeación- Organización: Es decir, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo, agrupando diversas partes dependientes entre sí, pero cada una de ellas con una función especial, para formar un todo. Analizar- jerarquizar- agrupar.
1. Ejecución: Lograr que las acciones se realicen conforme al plan predeterminado.
2. Control: Comprobar si todo lo que ocurre es conforme a lo planeado, a las instrucciones impartidas y a los principios establecidos.
3. Evaluación: Revisar los resultados y evaluarlos, corregir y tomar medidas en caso necesario, cuando aún se está en posibilidad de corregirlas, retroalimentar el sistema y optimizar recursos.

Los objetivos de trabajo de la actividad de capacitación deben estar definidos teniendo en cuenta:

- La Proyección Estratégica Nacional del MINAG para el período.
- La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los recursos humanos.
- Los objetivos estratégicos de trabajo del MINAG para el año.
- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los trabajadores, técnicos dirigentes y cuadros del MINAG.
- Lo que uno ya sabe. O sea, un conocimiento o una habilidad.

Los cambios que se han generado hoy en día en todas las áreas del conocimiento y del desarrollo humano demandan la creación y/o transformación de los procedimientos y medios de trabajo.

Los centros de Capacitación de los Ministerios tienen la responsabilidad de planificar y desarrollar óptimamente la tarea de capacitar al personal orientándolo hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo con las necesidades reales de cada organización.

De esta manera la capacitación se ha de transformar a través de una estrategia. Para ello es requisito indispensable la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Es el proceso que consiste en la identificación de ausencias, carencias, deficiencias o discrepancias ya sea de conocimientos, habilidades y/o actitudes, comparadas con la que un trabajador debe saber, poder o querer hacer para desempeñar con eficiencia las funciones propias de su puesto actual o futuro.

Dicho diagnóstico permite:

- Identificar las diferencias medibles y cuantificables que existen entre los conocimientos y actitudes que se requieren en el puesto y los que tiene la persona que lo ocupa.
- Identificar necesidades o problemas de desempeño que tendrán que ser resueltos por otros factores ajenos a la capacitación.

Las principales ventajas del diagnóstico son:

- Proporciona perfiles teóricos de los puestos de la organización y de los funcionarios que los ocupen.
- Brinda información no sólo para la programación de acciones formativas del Centro de capacitación sino además para establecer sus prioridades.
- Establece indicadores para calcular el costo beneficio de los programas de capacitación.
- Identifica instructores potenciales dentro del personal.
- Contribuye a la formación o aplicación del inventario de recursos humanos de la institución.
- Proyecta un diagnóstico del clima organizacional de la organización.

Para realizar el mencionado diagnóstico es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identificar los insumos con que cuenta la entidad para la realización del diagnóstico.
- El tipo de necesidades identificadas dependerán de los insumos utilizados.
- El especialista de cuadros de cada organización es el responsable de la ejecución del diagnóstico.
- Determinar previamente el nivel del personal que estará sujeto al diagnóstico.
- Retomar los resultados obtenidos del diagnóstico en la elaboración de los planes y programas de capacitación anteriores.
- Verificar que las necesidades se han resuelto con las acciones formativas establecidas en los programas de capacitación.
- Retroalimentar los programas de capacitación en proceso.
- Definir previamente a la ejecución del diagnóstico, su alcance, el tipo que se requiere los instrumentos a utilizar.

Se pueden emplear diferentes tipos de diagnóstico, entre otros están, por evaluación del desempeño, por proceso, con base a problemas, por centros de evaluación. En consecuencia, se pueden aplicar diferentes técnicas para realizar el diagnóstico: la entrevista, la encuesta, la lluvia de ideas, el diagrama de Pareto, la observación directa, así como la evaluación de aprendizaje.

La evaluación de cualquier fenómeno (entiéndase proceso) independientemente de su naturaleza social: educativa, económica, técnica, productiva, de dirección, etc. Consiste en el grado de correspondencia del estado real del fenómeno respecto a su estado deseado (estado previamente planificado o normativamente planteado).

Un activo intangible de singular importancia en nuestros días lo constituye sin lugar a dudas el conocimiento y la inteligencia de los miembros de un colectivo laboral y en particular de los profesionales que se les ha asignado la tarea de capacitar a los recursos humanos. No aparece en los libros de Contabilidad, pero es el valor máspreciado de cualquier organización. En este sentido, la capacitación es el proceso que nos permite mantener e incrementar el valor de este activo en consonancia con los retos que el entorno nos impone. Este proceso requiere de una evaluación que recoja todas sus etapas y permita la retroalimentación.

La evaluación es parte integral del sistema de capacitación y debe permitir que se conozcan los resultados de ese proceso encaminado a lograr cambios en los conocimientos, la comprensión, la conducta y las habilidades de éstos con relación al estado anterior al proceso, y que les posibilite obtener una mayor efectividad en el desempeño de sus funciones.

En este sentido, la calidad del aprendizaje debe materializarse en resultados, de su esfera de actuación. La evaluación debe ser considerada como un posible detonador del cambio organizacional, dado que es una fuente de información imprescindible para la toma de decisiones en el proceso de retroalimentación del sistema, posibilitando la sistematización de la información derivada de las acciones ejecutadas en el programa de capacitación a través de una serie de mediciones acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de la aplicación y comportamiento en el ámbito laboral, a partir de criterios e indicadores cuyos resultados describirán un determinado impacto producido por la capacitación y contribuirán a las regulaciones correspondientes.

En consecuencia se presentan dos tipos de evaluación.

La evaluación interna: Que considera los factores concurrentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo su organización y calidad.

La evaluación externa: Que considera los resultados del proceso y otros factores exógenos como son el diagnóstico, al impacto y la relación costo / beneficio.

No obstante la evaluación debe estar presente durante todo el proceso de aplicación de la metodología, mediante la valoración de la correspondencia o no de los objetivos previstos con los resultados alcanzados.

La evaluación como un elemento importante en el sistema de capacitación pasa por tres etapas:

- La evaluación previa a la capacitación.
- La evaluación en el proceso de capacitación.
- Impacto de la capacitación.

La evaluación previa a la capacitación. Esta etapa clasifica dentro de la llamada *evaluación externa* y es una premisa básica para la correcta orientación de todo el proceso de capacitación y en particular para la definición de los objetivos que nos proponemos así como la dirección a seguir. Su instrumento metodológico principal radica en acertado diagnóstico a nivel organizacional, de equipo de dirección e individual.

Esta evaluación permitirá entre otras cosas:

- Brindar información para el diseño o ajustes pertinentes a los programas de capacitación.
- Estructurar las formas organizativas más adecuadas.
- Ofrecer elementos importantes de orientación a los profesores y entrenadores con vistas a una relación más efectiva con los cursistas.
- Facilitar elementos comparativos importantes una vez concluido el programa de capacitación.

La evaluación en el proceso de capacitación. Esta etapa clasifica dentro de la llamada *evaluación interna* y tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por los instructores. Se presentan tres momentos de evaluación en correspondencia con la consecución de los objetivos previstos y todos los elementos que intervienen en el proceso con vistas a corregir en su momento oportuno lo que pueda impedir el desarrollo exitoso del mismo. Estos momentos son:

- Evaluación al inicio del proceso de capacitación
- Evaluación durante el proceso de capacitación

- Evaluación al final del proceso de capacitación

Evaluación al inicio del proceso de capacitación. Es un diagnóstico individual (puede ser también del equipo de dirección si ese fuera el caso) que pretende identificar el estado real de los participantes a la entrada del proceso desde el punto de vista de los conocimientos asociados al programa que van a recibir. Su contenido debe recoger los aspectos vinculados a los objetivos específicos que el programa contempla.

Evaluación durante el proceso de capacitación. Este momento encierra las formas más convencionales de la evaluación como pueden ser las pruebas o test, encuestas, discusiones y trabajos en grupo, donde se considerarán entre otras:

- La asimilación de los conocimientos adquiridos en las distintas temáticas impartidas.
- El grado de satisfacción de las necesidades iniciales de aprendizaje.
- Los cambios en la actitud y comportamiento de los cuadros como consecuencia de la enseñanza recibida, incluyendo capacidades adquiridas o no durante el proceso.
- El comportamiento y aptitud para el trabajo en grupo, manifestado a través de su participación, motivación, influencia sobre el mismo, estado de conflicto, etc.
- También considera formas más complejas y adecuadas a la capacitación de adultos las que pueden tomar la forma de ejercicios de simulación, solución de problemas, juegos de roles, solución de casos, procesos negociadores, discusiones grupales, etc. Este es un proceso complejo que en ocasiones requiere de la presencia de dos o más profesores para su realización y en dependencia del tamaño del grupo.

Este momento de evaluación debe desarrollarse de la forma mas reservada posible entre los profesores y el grupo de cursistas, propiciando un clima de confianza y estabilidad entre ellos a fin de evitar inhibiciones o comportamientos artificiales al sentirse rigurosamente observados.

La evaluación al final del proceso, es una evaluación que concluye el proceso de capacitación y como tal debe dejar un diagnóstico de cómo los instructores salen del proceso. También deben ser evaluados los profesores y el propio proceso en sí como un elemento de retroalimentación de primer orden para el sistema.

Deben ser considerados en este momento:

- Grado de satisfacción de las necesidades de capacitación inicialmente determinadas.
- Estado real de los participantes al concluir el proceso. Es común la realización del mismo diagnóstico realizado al inicio del proceso y de esa forma identificar los avances obtenidos en los conocimientos.
- Evaluación final (si existiera) integradora de las diferentes temáticas tratadas.
- Valoración integral de los resultados de las evaluaciones durante el proceso de capacitación.
- Evaluación de los profesores y/o entrenadores en cuanto a calidad de sus exposiciones, actualidad, métodos utilizados, relaciones, carácter práctico, etc.
- Evaluación del proceso de capacitación en cuanto a su orientación, objetivos, dosificación, duración, organización, medios materiales y bibliográficos, locales, atención por parte del coordinador del proceso, etc.
- Cumplimiento de sus expectativas en el proceso de capacitación.

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

#### **1.4.1 LA ESCUELA PROVINCIAL DE CAPACITACIÓN DEL MINAG EN SACTI-SPIRITUS**

En el año 1995 se le asigna al Ministerio de Educación Superior (MES) la función de dirigir y controlar la preparación y superación de cuadros y se creó la Comisión Central de Cuadros, aprobando así la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas.

La Estrategia Nacional constituye la base para que cada Organismo de la Administración Central del Estado, Consejo de Administración Provincial, los Municipales y otras entidades, elaboren sus estrategias ramales y territoriales, así como sus planes y programas de acción.

La estrategia de preparación y superación de los instructores, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo. Esta tiene como razón de ser garantizar la formación continua de todo el personal del área de mecanización de las empresas

que se encuentran en perfeccionamiento empresarial del MINAG, dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria.

La preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los instructores, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada organismo o entidad y formar parte de la gestión integral de los recursos humanos. Los propósitos que se persiguen en esta dirección deben plasmarse en una estrategia proyectada a corto y mediano plazo y concretarse en planes de acción específicos.

La Estructura de Dirección de la Delegación Provincial de la Agricultura está compuesta por un delegado provincial, nueve Subdelegaciones, ocho delegados municipales, veinticinco empresas, diecisiete establecimientos, cinco institutos de investigaciones y una Escuela Provincial de Capacitación.

La Delegación de la Agricultura se creó por acuerdo 3183 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el mes de Marzo de 1976 y tiene como misión: hacer cumplir las Estrategias Nacionales y territoriales del MINAG, así como asesorar y controlar el Sistema Empresarial incluyendo su base productiva en el cumplimiento de la Política del Estado y la legislación vigente.

En la estructura organizativa del Sistema del MINAG resulta el área de resultados claves recursos humanos, un eslabón fundamental en el alcance de los resultados productivos, la eficiencia y eficacia del Sistema Empresarial. Dentro de ello existen varios problemas que afectan la eficacia y la eficiencia de las empresas, como son: la inexistencia de procedimientos que garanticen una adecuada planificación, reclutamiento, selección, capacitación, así como para la evaluación del desempeño.

La Escuela Provincial de Capacitación del MINAG. Tiene una infraestructura que favorece su objeto social, posee instalaciones suficientes para el desarrollo de la docencia y la investigación, aspecto este que se fortalece con una superficie cultivable de 5,5 hectáreas de tierras muy fértiles, suficiente para el montaje y ejecución de áreas demostrativas encaminadas hacia estos fines, además cuenta con personal docente y no docente lo suficientemente calificados para enfrentar sus actividades.

La Institución fue creada en septiembre de 1981, posee una ubicación geográfica privilegiada en el territorio espiritano, ya que está en el centro de la provincia, enclavado en los límites de dos empresas agropecuarias de gran importancia para el desarrollo agrícola de la zona, rodeado, además, de pequeños productores en parcelas privadas y asociaciones campesinas, por otra parte, relativamente cercano a Instituciones científicas de investigación, docencia y desarrollo, como son: la Facultad Agropecuaria del Centro Universitario de Sancti- Spritus.(CUSS), la Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), la Delegación Territorial del MINAG, la Estación Experimental de Pastos y Forrajes, la Dirección Provincial de Sanidad Vegetal, que cuenta con el Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos, y la Dirección Provincial de Suelos, todo esto favorece la realización de trabajos conjuntos con estas instituciones. En el caso de la preparación y superación de cuadros se cuenta con el asesoramiento y apoyo del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección perteneciente a la Facultad de Contabilidad y Finanzas del CUSS.

El Centro cuenta con diecisiete profesores, competentes en diferentes especialidades, con formación profesional posgraduada, cuatro son Master un especialista y diez maestrantes en Ciencias de la Educación. El claustro de profesores tiene basta experiencia en la actividad docente e investigativa oscilando entre los dos y veintidos años de labor.

La escuela dirige su accionar hacia la capacitación técnica y masiva de todos los trabajadores del ministerio; desde sus inicios y hasta el año 1992 formó técnicos medios de diversas especialidades agrícolas, en ese año dejó de realizar formación completa para realizar cursos de corta duración cuyo propósito fundamental es la recalificación, por esa época también comienza la capacitación a cuadros y dirigentes del organismo en temáticas relacionadas con las técnicas de dirección. Desde el año 2003 y a voluntad del MINAG y MES se autoriza a impartir superación postgraduada con la participación de sus profesores categorizados o autorizados para ello.

Desde el año 2003 hasta septiembre del 2007 se ha realizado 103 acciones de capacitación en la preparación y superación de cuadros y reservas.

Las principales temáticas tratadas hasta la fecha han sido: Planificación estratégica; Actualización política; Dirección estratégica y dirección por objetivos; Trabajo en equipo; Política de cuadros; Reuniones eficientes; Diplomado en

Perfeccionamiento Empresarial; Defensa; Resolución 297; Contabilidad y finanzas; Matriz de competencia laboral, Maestrías en Dirección y en Ciencias de la Educación.

## **CAPÍTULO II ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA PARA LOS INSTRUCTORES DEL ÁREA DE MECANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DEL MINAG**

### **2.1 EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DEL MINAG EN CUBA**

**Después del III Congreso del PCC, a partir de algunas desviaciones que se manifestaban en la economía cubana, comenzó toda una batalla con el objetivo de rectificar errores y tendencias negativas en la conducción de la economía. No escapó a ello los bajos niveles de eficiencia de una buena parte de las empresas, cuyos efectos no eran perceptibles en toda su magnitud.**

**En junio de 1987 atendiendo a las potencialidades productivas del sistema empresarial de la FAR, se adoptó el acuerdo de comenzar la introducción del perfeccionamiento empresarial en dicho sector con el propósito de hacer más eficientes sus empresas. Debido a los resultados satisfactorios obtenidos, se decidió su extensión de manera integral, gradual y sistemática a otro conjunto de empresas de la economía nacional. Doce años después el 18 de agosto de 1998 se aprueba por el Consejo de Estado el Decreto Ley No 187 donde se establecen las bases generales del perfeccionamiento empresarial.**

**En consecuencia, se puede afirmar que el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes y prestar servicios competitivos.**

**El perfeccionamiento estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propicien al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.**

**Las bases generales del perfeccionamiento empresarial en la empresa cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y**

**eficacia en su gestión. Entre sus elementos fundamentales se distinguen que;**

- **Se definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial.**
- **Se parte de la premisa de que la Empresa Estatal es el eslabón fundamental de la economía.**
- **Se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial.**
- **Los dirigentes y trabajadores se remuneran según el principio socialista de “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.**
- **Los resultados a alcanzar se sustentan en la atención al hombre y su motivación, siendo una condición su participación en la dirección y la gestión empresarial.**
- **La más alta información y comunicación adecuada propician y desarrollan una mayor participación de todos los trabajadores, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos.**

En las bases generales se define al perfeccionamiento como un proceso de mejora continua. Tristán Grisell (2002) en la conferencia impartida sobre este tema analiza los objetivos centrales que se proponen para este proceso de cambio, planteando que su “objetivo supremo es elevar la eficiencia y la competitividad de las empresas, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que requieren para poder ejercer su actividad en las condiciones complejas en que se desarrolla nuestra economía... lograr que la empresa estatal socialista sea eficiente y competitiva”. Con lo cual se quiere demostrar que la empresa estatal socialista puede ser competitiva y se tiene que insertar en el complejo sistema de relaciones económicas que se desarrolla en el ámbito mundial.

Coincidiendo con Recio, es de destacar que el perfeccionamiento empresarial, trae consigo grandes transformaciones y significativos cambios en el sistema empresarial cubano, al respecto expresa que con el perfeccionamiento se están desarrollando “las más profundas, radicales y significativas transformaciones de la economía cubana en los últimos años” Recio, R (2002)

Este cambio, de largo alcance, requiere de un nuevo sistema de pensamiento y actuación de todos los actores, en cada uno de los procesos que se practican en la organización, convirtiéndose en una nueva filosofía de trabajo para el sistema

empresarial cubano. Al respecto Mirtha Villanueva, planteó “puede ser considerado como un proceso cultural muy fuerte, dirigido al cambio de las normas y patrones de conducta, acorde con los momentos que estamos viviendo”. Mirtha Villanueva (2002)

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos se puede definir que el perfeccionamiento empresarial es una experiencia cubana que asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a sus condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos mediante un cambio en los patrones de conducta, modos de actuación y por ende en la cultura organizacional.

“La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Claudio Orellana F. & Gabriela Nazar C (2002), es por ello que coinciden con Lage C. (2000) cuando plantea que el perfeccionamiento empresarial “es el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana”

Teniendo en cuenta lo antes planteado, es necesario precisar que:

- Es un proceso de cambio.
- Requiere de una nueva filosofía de trabajo.
- Va encaminado a un cambio en la conducta de las personas y exige por tanto nuevos comportamientos.
- Necesita de un liderazgo de la gerencia en las organizaciones y de nuevos métodos y estilos de trabajo
- Es un proceso que se centra en los esfuerzos que realizan los recursos Humanos, donde los trabajadores son el factor estratégico.
- Hace énfasis en la búsqueda de los mayores resultados económicos y en el cambio en la manera de pensar.
- Considera al hombre como el principal elemento estratégico del cambio.
- Es un proceso que se realiza en el interior de la empresa con un enfoque estratégico.

La esencia del perfeccionamiento empresarial es el cambio, por lo que se pueden sintetizar las etapas del mismo, en tres momentos: descongelamiento, operaciones y recongelamiento.

Los pasos por los que deben transitar las empresas en perfeccionamiento empresarial, son definidos en el Decreto ley 187/98, donde se definen 8 momentos claves para que una empresa sea autorizada a implementar. Por la experiencia acumulada en procesos de consultorías todas las acciones a realizar se pueden agrupar en cuatro etapas fundamentales: sensibilización, diagnóstico, proyección, seguimiento y evaluación.

No obstante existen barreras que pueden impedir que el perfeccionamiento empresarial sea un proceso de cambio entre otras tenemos;

- Insuficiente sensibilización de la alta dirección en estos proceso
- Que no se utilice un enfoque en sistema en todo el proceso.
- Que se convierta en un programa y no en un proceso continuo.
- Que la organización inicie el proceso de una manera impuesta o por un "entusiasmo infundado".
- Que no exista una amplia participación en todo el proceso.
- Que exista más preocupación por revisar y cambiar las normativas y regulaciones externas, que los propios modos de actuación internos.
- Escasa coordinación de todas las acciones.
- Poca claridad del papel de las organizaciones y organismos ramales en el proceso.
- Limitada información a todos los implicados.
- Insuficiente trabajo en equipo.

## 2.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS INSTRUCTORES DEL ÁREA DE MECANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DEL MINAG EN SANCTI-SPÍRITUS

La mecanización agrícola en el mundo requiere personas altamente calificadas Cuba no está al margen de esta necesidad, por esta razón, la Subdirección de mecanización del sistema MINAG en la provincia de Sancti Spíritus seleccionó 12

ingenieros en la especialidad de mecanización agrícola con el objetivo de impartir capacitación en las empresas en perfeccionamiento empresarial en su área.

Para la selección de dichos profesionales se tuvo en cuenta las características siguientes:

- Prestigio ante el colectivo laboral
- Su responsabilidad y facilidades comunicativas
- Su disposición para enfrentar esta nueva tarea dada por la Revolución
- De los doce profesionales, diez se desempeñan como subdirectores de mecanización en sus respectivas empresas
- Dos son técnicos de mecanización a nivel de empresas.
- De ellos nueve son hombres con un promedio de edad de 42 años y con más de ocho años de experiencia en el cargo
- Tres son mujeres con un promedio de edad de 31 años y con cuatro años de experiencia en el cargo.
- Todos han recibido cursos de superación postgraduada en su especialidad.
- Seis de ellos recibieron un diplomado en Mecanización Agrícola. Los contenidos recibidos en el mismo los actualizaron con las tecnologías de avanzadas a nivel mundial

Un rasgo en común que poseen dichos instructores es que durante su formación profesional ninguno recibió formación pedagógica, que le permitan ejercer funciones de docentes, por lo tanto es necesario capacitarlos para que en lo adelante puedan cumplir eficientemente esta nueva tarea asignada por la revolución.

### 2.3. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS INSTRUCTORES DEL ÁREA DE MECANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DEL MINAG EN SANCTI-SPÍRITUS

**Al considerar que el objetivo general de la investigación es el diseño de una estrategia de capacitación pedagógica para los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema MINAG que incida en su desempeño y se exprese en los resultados de su**

labor, se ha realizado un diagnóstico, el mismo está dirigido hacia dos objetivos: el primero a comprobar el desempeño inicial en la docencia de los mencionados instructores y el segundo a determinar sus necesidades de capacitación pedagógicas.

Para realizar el mismo se utilizan principalmente cuatro técnicas. Ellas son; el análisis de documentos, la observación participante, la entrevista y la encuesta.

Para el análisis de documentos; el uso de la información disponible, cualquiera sea su carácter documental, constituye un paso obligado en la investigación cualitativa (Valle M. S, 1999). Los manuales de métodos de investigación social, como diccionarios especializados, definen los documentos como “materiales que constituyen una tercera fuente de evidencia” (Erlandson y otros, 1993: 99); una “tercera técnica de recogida de datos” (Ruiz Olabuenaga e Ispizua,1989: 69), pues estos le conceden mayor importancia a la observación y a la entrevista.

Dentro de los documentos que pueden ser revisados se incluyen los documentos oficiales y los documentos personales.

El primer grupo de documentos oficiales es donde se dirige nuestro análisis se revisaron los planes de clases, la dosificación de los programas de estudios, los medios y los métodos que se utilizan en las clases, la forma de evaluación, entre otros. (Ver Anexo1).

En la utilización de esta técnica se comprobó que existen dificultades al dosificar los contenidos de los programas de estudio, los planes de clases no cuentan con un orden lógico, no hacen una buena selección de los medios de enseñanza, en la evaluación no tienen en cuenta el antes, el durante y el después por lo que no es una evaluación desarrolladora.

La observación participante, es la principal técnica de recogida de datos en la metodología cualitativa. Supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales. Su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo en contextos y situaciones específicas.

Su mayor peculiaridad estriba en que no responde a un diseño rígido de investigación en el que se tienen delimitadas y planteadas las cuestiones que se van a responder. Su carácter flexible y abierto permite al investigador

partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo. La naturaleza y el grado de participación pueden variar de acuerdo con los objetivos, la temática y el objeto de la investigación.

En la observación participante que se realizó en la presente investigación se pueden delimitar las siguientes etapas:

\_ Selección de los escenarios: no existe una predeterminación de los escenarios o personajes que se habrán de estudiar. El escenario ideal se puede definir como aquel al que el observador tiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y ofrece datos directamente relacionados con las cuestiones claves del estudio. En el caso estudiado el escenario fue;

*-Recogidas de datos:* en esta etapa resultan de interés dos cuestiones: qué información obtener y cómo. Goetz y Lecompte (1988: 128-129) sugieren preguntas generadoras de observaciones pertinentes:

¿Quiénes son los que forman parte del grupo o escenario y cuáles son su identidad y características relevantes?

¿Qué está sucediendo en el escenario? ¿Qué entorno físico lo configura?

¿Cuándo se reúne e interactúa el grupo?

¿Cómo se interrelacionan los elementos identificados? ¿Cómo se relaciona este grupo con otros grupos, organizaciones e instituciones?

¿Por qué funciona el grupo como lo hace? ¿Qué símbolos, valores y concepciones del mundo se pueden descubrir en él?

. Algunas formas para recoger la información que se genera desde la observación son:

- Las notas de campo: describen muy diversos aspectos de una determinada situación.

- Registros textuales de las conversaciones de los actores observados: aportan información de la situación en que se encuentran y de sus percepciones, intereses y necesidades.

- Entrevistas con informantes claves (sujetos con especiales destrezas comunicativas o estatus que están dispuestos a cooperar con el investigador). Origina datos difíciles de conseguir por otras vías.

- *Tratamiento de los protocolos recogidos*: Una vez recogidos los datos, el investigador está en disposición de efectuar una reflexión teórica sobre los aspectos observados. Intenta establecer conexiones entre diversos factores, se identifican regularidades, cambios, eventualidades, etc. A partir de este análisis preliminar se plantean las posibles hipótesis e interpretaciones, que describen relaciones y estructuras en los fenómenos con el objetivo de llegar a una teoría más general. Este análisis genera conocimiento científico a partir de conocimiento cotidiano.

En síntesis se puede afirmar que, en esta investigación, la observación participante se utilizó sobre las cuestiones fundamentales expresadas en las cinco dimensiones que se encuentran en(anexo2) demostrando que los observados presentan problemas con la derivación correcta de los objetivos del programa de estudio, controlan la comprensión de lo orientado, se vinculan los contenidos con la práctica, pero no con las demás asignaturas, no hacen una correcta utilización de los medios de enseñanza y no logran proporcionar un clima psicológico y político durante la clase.

La entrevista es una de las estrategias más utilizadas para obtener información en la investigación social. Permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias, actitudes, opiniones, valores y conocimientos, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Desde la percepción del propio sujeto la entrevista añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación. (Simón, O., 2002).

La entrevista desde la metodología cualitativa se convierte en el proceso permanente que da unidad a todo el momento metodológico, garantizando la continuidad de las diferentes formas de expresión del sujeto ante los instrumentos, dentro de la cual, dichas expresiones adquieren sentido para la investigación". (González, R. F, 1997)

Las entrevistas siguen el modelo convencional entre iguales y no de intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador no es un

colector de datos, sino un sujeto activo implicado en el proceso de relación con el otro, dentro del cual, como momento concreto del mismo, se expresaran contenidos que aquel irá defendiendo en calidad de indicadores susceptibles de ser integrados en el proceso de construcción de la información. El investigador, en su carácter activo y pensante, es el instrumento esencial de la investigación. Solo una vez que se garantiza la implicación del sujeto investigado en la relación, este es capaz de producir información dentro de esta. (Sherman, R. y Webb, R. B., 1988)

En el presente estudio no se concibe la entrevista como una opción solo para la recogida de información, sino que se intenta provocar reflexiones en el transcurso del diálogo que conduzcan a conocer las posiciones personales de los informantes, además; en aras de cumplir el objetivo de este primer paso de diagnóstico se aplica a la muestra, tanto la entrevista semiestructurada de forma individual, como la entrevista grupal.

#### **Entrevista Semiestructurada Individual**

La entrevista semiestructurada permite obtener información sobre el problema planteado, estableciendo una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista, quedando esta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc., y conocer qué opinan los entrevistados del mismo, el guión inicial puede variar en el transcurso de la entrevista.

“A diferencia de las entrevistas estructuradas, la entrevista semiestructurada se desarrolla en una situación abierta, donde hay mayor flexibilidad libertad. Aunque los propósitos de la investigación gobiernen las preguntas a formular, su contenido, declaración y secuencias están en manos del entrevistador”. (Cohen y Manion, en García, Gil y Rodríguez, 1996).

A fin de corroborar la idea, que sobre el estado inicial del desempeño como docente de los Instructores y su repercusión en el funcionamiento del proceso de capacitación, se emplea este tipo de entrevista, teniendo como punto de partida por supuesto la información obtenida del análisis de los Informes y actas que reflejan los principales indicadores del funcionamiento del proceso de capacitación.

Esta entrevista es aplicada a la misma, se estructura atendiendo a un grupo de cuestiones o temas que se consideran oportuno para ser explorados

**(Anexo 3) y que aparecerán a lo largo de los discurso de los informantes, bien en forma de respuestas a preguntas o como aspectos que se abordan en la entrevista.**

**Temas en que se seleccionaron para proponer al dialogo son:**

- 1- El desempeño de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG en Sancti- Spíritus**
- 2- Cuáles son los temas pedagógicos que ustedes han recibido.**

**De la entrevista individual efectuada a la muestra se pudo conocer que ninguno han recibido capacitación pedagógica que les posibilite realizar funciones docentes, no poseen bibliografía de tipo pedagógico y no reciben acciones metodológicas.**

**Con frecuencia se necesita información acerca de fenómenos y procesos que no pueden obtenerse mediante la observación directa, ni están reflejados en los distintos documentos existentes utilizados en el análisis sociológico. Por ejemplo información acerca de los motivos, intereses y preferencia de las personas, que son la base de sus conductas, de sus planes, acerca de la estructura de las relaciones en los colectivos laborales y actividad cotidiana, etc. La fuente de esta información son las personas, sus planeamientos acerca de opiniones propias, estado de ánimo, actos y acerca de la realidad circundante. Esta información puede obtenerse con ayuda de la encuesta.**

**La encuesta permite juzgar el estado y tendencia del desarrollo de los procesos sociales, en el objeto estudiado, y en un menor plazo de tiempo encuestar conjuntamente numerosas personas y obtener la información necesaria. La aplicación de variantes cerradas de preguntas, permite obtener la descripción unificada de muchas expresiones singulares individuales de las personas, al posibilitar con ella la utilización de una poderosa técnica de cálculo.**

**Este método se basa en un conjunto de preguntas que se le formula al encuestado, cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador. El cuestionario se considera confiable cuando:**

- Este bien fundamentado con relación a los objetivos.**
- Si ofrece una información autentica.**

- **Aporta datos exactos, o sea de repetirse la investigación en análogas condiciones, se obtiene los mismo resultados.**

**Para optimizar la encuesta, desde el punto de vista de su autenticidad, deben distinguir las fases siguientes:**

- **La adaptación**
- **El logro de los objetivos planteados**
- **La eliminación de las tensiones.**

**Las encuestas por el carácter de la interacción se dividen en dos tipos fundamentales: la encuesta por entrevista y la encuesta por cuestionario, esta última es la utilizada en la presente investigación para diagnosticar el estado inicial de la capacitación de los instructores y de las necesidades de capacitación pedagógicas que ellos demandan.(Anexo 4)**

**La muestra encuestada manifestó que presentan dificultades de corte pedagógicos para impartir docencia.**

**Una vez culminado este diagnóstico, y con los resultados aportados por la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas, es preciso realizar un primer momento de análisis, el cual permitirá caracterizar el estado inicial del desempeño de los instructores.**

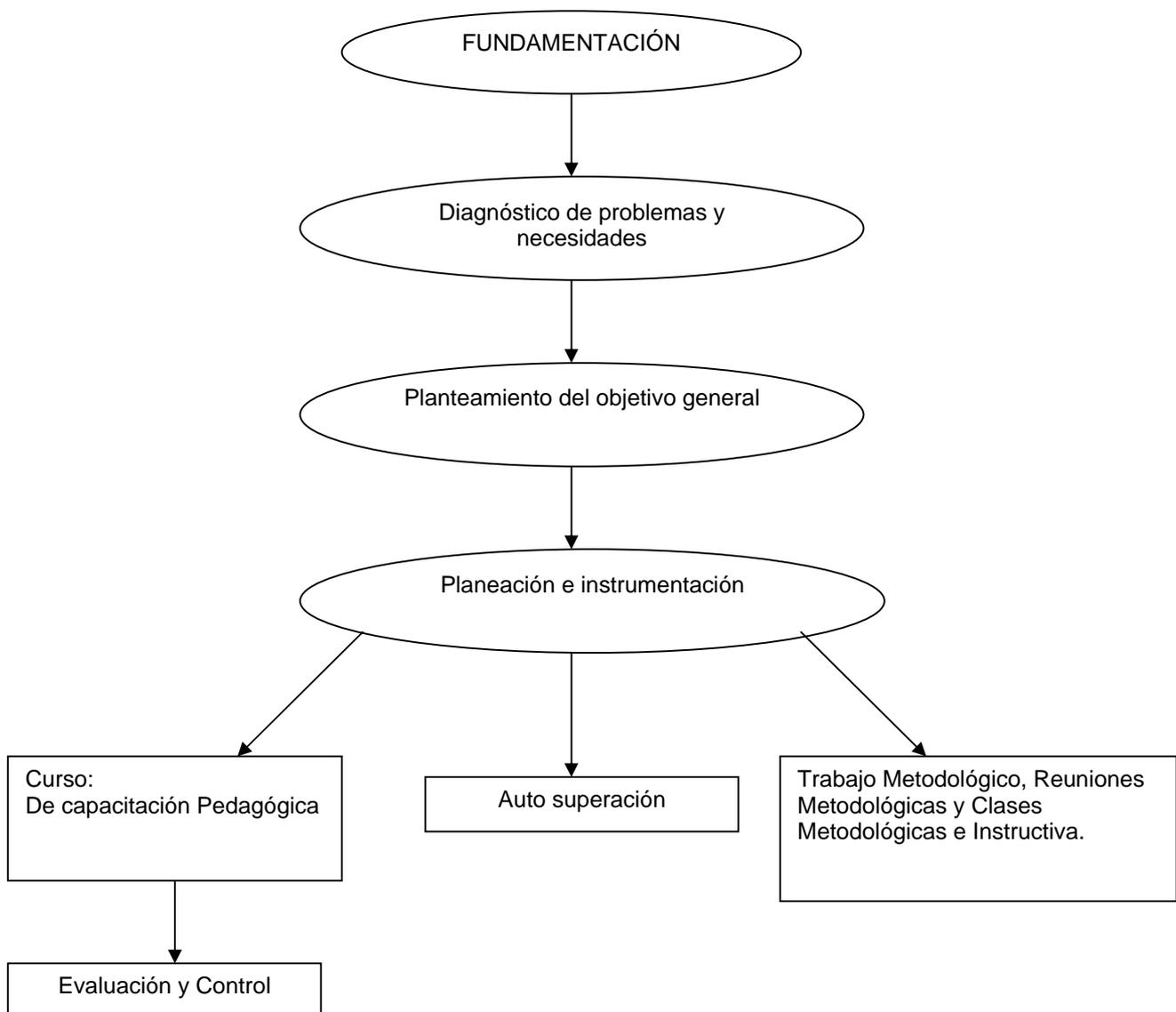
**Mediante la revisión de documentos oficiales, la observación directa, la entrevista y la encuesta pudo comprobarse que existen necesidades de capacitación, en temas pedagógicos tales como;**

- Conocimiento y función de los objetivos del programa.**
- Leyes y categorías de la Didáctica.**
- Estructura y organización de la clase.**
- Componentes del proceso docente –educativo.**
- Conocimiento de técnicas para aplicar en el trabajo en grupo.**
- Conocer cómo lograr un clima psicológico y político-ideológico en las clases.**

## **2.4. FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA PROPUESTA**

Realizada la caracterización general del contexto donde se realizará la investigación, es imprescindible en este capítulo, luego de la construcción del marco teórico de referencia y teniendo en presente la necesidad de dar solución al problema científico planteado, proponer un procedimiento para el diseño e Implementación de la estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG, en correspondencia con las necesidades diagnosticadas.

### ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA



Los presupuestos teóricos metodológicos que sustentan la estrategia, tienen su base en las ciencias como La Filosofía, La Pedagogía, La

**Sociología y La Psicología, las cuales posibilitan una organización coherente. Los aspectos que ellas aportan al estudio del objeto de investigación, lo relacionan entre sí, por lo que analizar la incidencia de cada una por separado condicionaría una fragmentación innecesaria.**

**El marxismo leninismo desde la consideración del sistema de la dialéctica materialista teniendo en cuenta sus propias leyes como pautas teóricas esenciales, proyecta al hombre como ser social históricamente condicionado, producto del propio desarrollo que él mismo crea, esto obliga a analizar la educación como medio y producto de la sociedad, donde se observa la necesidad de una masa de trabajadores en capacitación continua para estar acorde con la dinámica del desarrollo social, y poder cumplir la función social que exige la sociedad. Dentro de todo el proceso de capacitación humana se manifiesta la dialéctica entre teoría y práctica teniendo en cuenta la relación sujeto- objeto donde la actividad juega un papel importante.**

**En este sentido, cobra especial relevancia lo abordado por L. S Vigotsky, ya que tiene en consideración en el diseño de las acciones el carácter mediatizado de la psiquis humana en la que subyace la génesis de la principal función de la personalidad: la autorregulación y su papel en la transformación de la psiquis, función que tiene como esencia la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, elementos psicológicos que se encuentran en la base del sentido que el contenido adquiere para el sujeto, de esta forma el contenido psíquico sobre la base de la reflexión se convierte en regulador de los modos de actuación.**

**Por ello la estrategia se diseña a partir de acciones que propician un ambiente favorable para desarrollar el nivel de conocimiento técnico que tienen que alcanzar los trabajadores, valorar sus intereses, necesidades y motivaciones. En su teoría es de gran importancia, el concepto de “Zona de Desarrollo Próximo”, ya que posibilita determinar las potencialidades y necesidades del trabajador y llegar a decidir la ayuda necesaria en cada caso hasta alcanzar el nivel de preparación deseado.**

**En el orden psicológico se basa en el enfoque sociocultural, especialmente en el criterio sobre el papel de la enseñanza en el desarrollo psíquico del individuo. “La concepción histórico- cultural de L. S Vigotsky, plantea el**

**papel de la actividad de la comunicación en la socialización del individuo desde una posición dialéctico materialista. Considera que los seres humanos se desarrollan en una formación histórico- cultural dada, creada por su propia actividad de producción y transformación de la realidad y que es a través de la actividad humana que se produce el desarrollo de los procesos psíquicos y la consiguiente apropiación de la cultura por lo que es siempre social e implica la relación con otras personas, la comunicación entre ellas, siendo en esta interacción con otros que surge el mundo espiritual de cada uno, su personalidad ”. Morenza (1998)**

**La concepción de la educación como factor de cambio, constituye fundamento sociológico para esta estrategia y desde el punto de vista pedagógico se sustenta en la necesaria interrelación entre instrucción, educación y desarrollo, así como en el papel de la práctica y su vínculo con la teoría para lograr la capacitación de los instructores mencionados y en La Pedagogía desarrolladora.**

**Para fundamentar el criterio que se asume de estrategia se consultaron como documentos: “Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa” Nierelys de Arma (2003) “Indicaciones para la elaboración de las estrategias pedagógicas”<sup>Gutiérrez</sup> (2003)**

**Según estos autores “estrategia, en el campo pedagógico se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde un estado real hasta un estado deseado. Presupone partir, por tanto, de un diagnóstico donde se evidencie un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos”<sup>Gutiérrez (2003)</sup>**

**Del análisis anterior se infiere que las estrategias:**

- Deben conducir a la transformación de un objeto desde su estado real, hasta el estado deseado.**
- Deben ser intencionadas y dirigidas a la solución de problemas de la práctica.**

- **En ellas se deben determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como los recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichos objetivos.**
- **El plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de organizaciones, coherente, unificado e integrado, transformador y sistémico.**

En correspondencia con la presente investigación se considera necesario declarar que una estrategia de capacitación es el conjunto de acciones que desde el trabajo consciente, organizado y que se realiza con un fin determinado, donde se le ofrece al personal a capacitar conocimientos, hábitos, habilidades y modos de actuación que le permita influir política e ideológicamente en todos los que conforman una organización.

**La estrategia de capacitación en función de la preparación pedagógica de los Instructores del área de mecanización del MINAG se sustenta en los siguientes principios:**

- **Credibilidad.** Para lograrla se parte del estudio del nivel de preparación que han alcanzado los instructores y de la realidad cotidiana en la capacitación de este componente, lo que permite establecer con precisión la realidad estudiada, es decir, la situación de los instructores en cuanto al ejercicio de la docencia. Además, las acciones que se realicen deben estar encaminadas a resolver sus necesidades de capacitación.
- **Participación de los actores implicados.** Se tendrá en cuenta la participación de los instructores seleccionados como muestra y los que dirigen la estrategia de capacitación lo que garantizará la legitimación e implicación de los actores en el conjunto de acciones a desarrollar.
- **Contextualización:** La estrategia de capacitación debe adecuarse a las características y complejidad de cada organización laboral, no es lo mismo las actividades que se planifiquen para un técnico, que las que se planifiquen para un directivo del área de los servicios, ni las condiciones históricas concretas de una empresa y otra.
- **Coherencia:** Ajuste adecuado de la estrategia de capacitación, potenciando las habilidades y los conocimientos en la preparación

**pedagógica de los instructores para su mejor desempeño como docente.**

**Con vistas a llevar a cabo un efectivo diseño de la estrategia de preparación pedagógica para los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG se debe tener presente el cambio con un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos estos profesionales con el propio cambio.**

**La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.**

**Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas.**

**En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.**

**Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque se sea muy persuasivo, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores**

por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio va mucho más allá de la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de pensar, de actuar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización.

La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los instructores en la definición de todos los elementos, desde la misión hasta las principales acciones de control que se deben realizar para que la estrategia dé los resultados esperados y pueda cumplir parte de su misión en las organizaciones, que es influir positivamente en el cambio que se espera de todos.

## 2.5. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PEDAGÓGICA PARA LOS INSTRUTORES DEL ÁREA D MECANIZACIÓN DEL MINAG EN SANCTI SPIRITUS

Para elaborar el diseño metodológico se parte de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, el programa está dirigido a dar solución a los problemas que inciden en el buen desempeño de los Instructores como docentes

El diseño que se propone, tiene en cuenta la resolución de superación postgraduada del MES 132/2004.

- Título
- A quien va dirigido el curso.
- Tipo de curso: de actualización, complementación o profundización.
- Objetivos
- Contenido.
- Distribución horas temáticas.
- Bibliografía.

- Sistema de evaluación.
- Fondo de tiempo.
- Frecuencia.
- Lugar donde se impartirá.
- Profesores que lo impartirán

Este paso es medular, dentro del procedimiento, pues en el se plantean las temáticas fundamentales, a tener presente, para lograr diseñar una estrategia de capacitación pedagógica.

En cuestión se propone el siguiente título: Curso de Capacitación pedagógica para los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG.

Dirigido a: Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG en Sancti-Spíritus.

Tipo de curso: Capacitación pedagógica.

Objetivos del Programa: Capacitar a los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG en Sancti-Spíritus en los conceptos y principios generales de la pedagogía contemporánea para que sean capaces de ejercer docencia.

Contenido (Diseño temático)

Secciones de trabajo y horario: Las clases se desarrollaran los primeros martes de cada mes a partir de las 5.00pm y los terceros sábados a partir de las 9.00am.

Sistema evaluativo ha utilizar: Evaluación Frecuente y Taller Final.

Lugar donde se impartirá: Escuela Provincial de Capacitación del MINAG

Profesores Msc. Edelmán Lorenzo, Msc. Eduardo Ledesma.: Lic. Ernesto Rodríguez, Lic. Acelio Valdivia,

Guía metodológica:

Tema 1: La Didáctica General.

**Objetivo:** Caracterizar a la didáctica como ciencia de la educación, sus leyes, objeto y categorías fundamentales para el desarrollo de un proceso docente educativo de calidad.

**Temática:** El proceso docente-educativo; su objeto. Leyes y categorías fundamentales.

**Forma organizativa:** - Conferencia.

**Tiempo:** 4h/c.

**Bibliografía:**

1. Álvarez de Zayas, Carlos, La escuela en la vida. Colección Educación y Desarrollo, Ciudad Habana. 1992.
2. Álvarez de Zayas, Carlos, "Hacia una escuela de excelencia", La Habana, s/e.
3. Guillermina Labarrere Reyes y Glady E. Valdivia Pairo. Pedagogía. Pueblo y Educación. La Habana. 1991.
4. Pedagogía. Colectivo de Autores del MINED. Pueblo y Educación. La Habana. 1992.
5. Homero Calixto Fuentes González. Fundamentos didácticos para un proceso de enseñanza aprendizaje participativo. U.O. 1997. En soporte electrónico.

**Orientaciones metodológicas:** La sociedad es un sistema complejo, dentro del cual la educación constituye otro con una complejidad propia. La escuela a través de la historia ha sido creada por la sociedad y a ella se debe. La escuela como institución social debe responder a la necesidad de formar a las generaciones nuevas en la dinámica de las relaciones económicas políticas y culturales, tanto nacionales como internacionales.

**Tema 2:** La clase como forma organizativa.

**Objetivo:** Caracterizar la clase contemporánea para el desarrollo de un proceso docente educativo de calidad.

**Temática:** La clase, Su estructura y organización. Exigencias actuales.

**Forma organizativa:** - Conferencia.

**Tiempo:** 4h/c.

## **Bibliografía:**

1. Álvarez de Zayas, Carlos. "La escuela en la vida Didáctica". Educación y Desarrollo. La Habana. 1999.
2. Añorga Morales, Julia. "La Educación avanzada. Mito o Realidad". Bolivia. 1984.
- 3- Babanski Yu, K. "La optimización del proceso de enseñanza". Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
- 4- Baranov, S.P. "Pedagogía". Ed. Pueblo y Educación. La Habana 1989.
5. Bolderiev, N.I. "Metodología de la organización del trabajo educativo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
- 6 - Colectivo de autores. "Teoría y Práctica de la Educación". Revista Signos año 2 abril-junio 1991.
- 7- Colectivo de autores. Seminario Nacional 2da. parte febrero de 2002.
- 8- Colectivo de autores. "La dinámica de los componentes Objetivo, contenido-método en el proceso pedagógico y su contribución a la educación de la personalidad. ISP. Holguín. 2004.
- 9- Collazo Delgado, Basilia y Fuentes Alba María "La orientación de la actividad pedagógica". La Habana, Pueblo y Educación, 1999.
- 10 Labarrere, Guillermina y Gladys Valdivia. "Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 2000.

**Orientaciones metodológicas:** Propiciar el intercambio a partir de las siguientes interrogantes claves: ¿Qué caracteriza la clase contemporánea para el logro de un proceso docente educativo que de respuesta a las necesidades actuales de la sociedad y a la calidad y pertinencia del proceso docente educativo?

¿Qué debemos hacer nosotros como docente para lograrlo? Efectivamente ese es nuestro propósito en esta actividad.

**Tema 3:** Los objetivos en el proceso docente-educativo.

**Temática:** Características esenciales de los objetivos. Las competencias.

**Objetivo:** Caracterizar el componente objetivo, su estructura, funciones y precisión en la clase para garantizar la calidad del proceso docente-educativo.

**Forma organizativa:** - Conferencia.

**Tiempo:** 4h/c.

**Bibliografía:**

1. Álvarez de Zayas, Carlos. "La escuela en la vida Didáctica". Educación y Desarrollo. La Habana. 1999.
2. Añorga Morales, Julia. "La Educación avanzada. Mito o Realidad". Bolivia. 1984.
3. Babanski Yu, K. "La optimización del proceso de enseñanza". Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
4. Baranov, S.P. "Pedagogía". Ed. Pueblo y Educación. La Habana 1989.
5. Bolderiev, N.I. "Metodología de la organización del trabajo educativo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
6. Colectivo de autores. "Teoría y Práctica de la Educación". Revista Signos año 2 abril-junio 1991.
7. Colectivo de autores. Seminario Nacional 2da. parte febrero de 2002.
8. Colectivo de autores. "La dinámica de los componentes Objetivo, contenido-método en el proceso pedagógico y su contribución a la educación de la personalidad. ISP. Holguín. 2004.
9. Collazo Delgado, Basilia y Fuentes Alba María "La orientación de la actividad pedagógica". La Habana, Pueblo y Educación, 1999.
10. Labarrere, Guillermina y Gladys Valdivia. "Pedagogía. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 2000.

**Orientaciones metodológicas:** Precisar que en la estructura de la clase uno de sus componentes son los objetivos. ¿Qué es un objetivo? ¿Qué lo caracteriza? ¿Cómo se formulan o determinan los objetivos?, ¿Qué utilidad práctica tienen los objetivos?

**Tema 4:** Los componentes del PDE.

**Temática:** Los componentes del PDE: problema, objeto, contenido, métodos y medios, forma y resultado del proceso docente-educativo.

**Objetivo:** Caracterizar los componentes del proceso docente educativo para contribuir a la calidad de los resultados que se obtienen.

**Forma organizativa:** - Conferencia.

**Tiempo:** 4h/c.

**Bibliografía:**

1. Álvarez de Zayas, Carlos, La escuela en la vida. Colección Educación y Desarrollo, Ciudad Habana. 1992.

**Orientaciones metodológicas:** Comentar sobre los componentes del PDE, formular las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son? Estudiamos los objetivos y una de las formas organizativas, pero de esta solo estudiamos la clase. En qué consisten los restantes, que las caracteriza? ¿Qué utilidad práctica tiene? ¿Para qué nos sirven en el desarrollo del proceso docente-educativo?

**Tema 5:** Métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.

**Temática:** El método como categoría didáctica. Clasificaciones de métodos. Los métodos activos y su importancia en el logro de una enseñanza desarrolladora. Los métodos y las TIC en educación.

**Objetivo:** Determinar los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje para la optimización del proceso docente en la Nueva Universidad Cubana.

**Forma organizativa:** - Conferencia.

**Tiempo:** 4h/c.

**Bibliografía:**

1. Álvarez de Zayas, Carlos: Pedagogía como ciencia. Félix Varela. La Habana. 1998.
2. Alverman, Donna y otros: Discutir para comprender. Visor SA. Madrid. 1998.
3. Ares, Patricia y otros: El trabajo grupal. Colección Educación Popular No 3. La Habana. 1998.

4. Bermúdez Morris, Raquel y otros: Dinámica de grupo en educación: su facilitación. Pueblo y Educación. 2002.
5. Colectivo de autores: Pedagogía. Pueblo y Educación. La Habana. 1984.
6. IPLAC: Fundamentos de la investigación educativa para la Maestría en Ciencias de la Educación. Modulo 1. Segunda Parte (folleto).
7. Labarrere, Guillermina y Gladis Valdivia: Pedagogía. Pueblo y Educación. La Habana. 1988.

**Orientaciones metodológicas:** Este tema se desarrollará esencialmente en forma de talleres y aplicando métodos que sirvan de modelo al proceso de enseñanza aprendizaje. A lo largo del mismo, los cursistas podrán seleccionar, aplicar o diseñar técnicas para dinamizar este proceso. La evaluación consistirá en la fundamentación de la selección de un método o técnica o sistema de métodos y técnicas para una asignatura, unidad o clase.

**Tema 6:** La comunicación. Su importancia en la dirección y en la labor de los instructores.

**Objetivo:** Explicar los elementos básicos que influyen en la efectividad de la comunicación social en la dirección de los instructores.

**Temática:** El proceso de la comunicación en la pedagogía.

**Forma organizativa:** - Conferencia.

**Tiempo:** 4h/c.

**Bibliografía:**

1. González Castro, Vicente. Profesión Comunicador. La Habana. 1988. Editorial Pablo de la Torriente Brau.
2. Casales, Julio César. Psicología Social: contribución a su estudio. La Habana. 1989. Editorial de Ciencias Sociales.
3. Lomov, B F. El Problema de la Comunicación en Psicología. La Habana. 1989. Editorial de Ciencias Sociales.
4. L Steil, J Sumerfiel y G de M. Como escuchar bien y entender mejor. Editorial Deusto Madrid.

**Orientaciones metodológicas:** Realizar un movimiento de ideas a partir de una situación para que los estudiantes reflexionen sobre los problemas y barreras que afectan la comunicación. Presentar la temática y el objetivo de la clase.

El profesor a través de preguntas conducirá a los estudiantes para explicar la comunicación como proceso esencial para su desempeño profesional, el papel de los instructores como emisor y receptor para lo cual necesita el dominio y desarrollo de habilidades comunicativas: expresión oral, persuadir, escuchar, observar. Emplear el test para el emisor y el receptor a partir del cual se reflexiona en cuanto a los elementos básicos así como las reglas y recomendaciones para elevar la efectividad de la comunicación.

Posteriormente deben reflexionar sobre la importancia de la comunicación para la labor docente.

**Tema 7: El trabajo en grupo.**

**Objetivos:** Conocer los orígenes de la dinámica de grupo. Analizar los métodos que pueden utilizar los instructores para aplicar la dinámica de grupo. Exponer las técnicas que pueden utilizar los instructores en la dinámica de grupo. Reconocer la importancia de la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo. Desarrollar habilidades en la aplicación de técnicas grupales

**Forma organizativa:** Conferencia discusión.

- Panel
- Caso

**Tiempo:** 6 h/c

**Bibliografía:**

1. Carnota Lauzán. O. Cuando el tiempo no alcanza. Editora de Ciencias Políticas. La Habana. 1991.
2. Departamento técnico de dirección del CPSCER. Aspectos sobre métodos de trabajo en grupo. Mimeografía. 5p. 1990.
3. Gálvez Hernández Silvio; Lilian Calderón M. Método de trabajo creativo en grupo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 1989.
4. Gutiérrez Moreno Rodolfo. Método activo. ISPETP. La Habana. 1991.

## **Tema 8: Los programas de la Revolución en el territorio**

**Objetivos:** Explicar la batalla de ideas como una nueva forma de pensar y hacer Revolución. Valorar los principales programas de la Revolución en el territorio.

**Tiempo:** 4 h/c.

### **Bibliografía:**

1. Alarcón de Quesada, Ricardo: La dictadura globalizada. Periódico Juventud Rebelde, 8 de agosto, 1999.
2. Castro Ruz, Fidel: Discurso inaugural del V Congreso del PCC. Periódico Granma, 29 de octubre, 1997.
3. Castro Ruz, Fidel: Conferencia Magistral en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Periódico Granma, 25 de agosto, 1999.
4. Castro Ruz, Fidel: Discurso clausura del I Congreso Internacional de Cultura y Desarrollo. Periódico Granma, Suplemento Especial, 15 de junio, 1999.
5. Castro Ruz, Fidel: Conferencia Magistral en el Aula Magna de la Universidad Central de Venezuela. Editora Política, La Habana, 1999.
6. Ramos González, Evelio: Reflexiones sobre el carácter estratégico de la actual batalla de ideas. Escuela Superior del PCC “Nico López”, La Habana, 2001.

**Orientaciones Metodológicas:** Comenzar citando a Fidel en la Universidad de Caracas, Venezuela, el 3 de febrero de 1999 “... una batalla mucho más difícil hemos tenido que librar. La batalla de ideas que libra nuestro pequeño, pero abnegado país...” u otra similar que permita preguntar:

¿La Batalla de Ideas se corresponde con los principios históricamente asumidos por la Revolución? A partir de los criterios de los cursistas se orientarán los objetivos de la conferencia y el tema a desarrollar.

Se pueden formular un grupo de interrogantes que permitirán, a través de su solución, a dar tratamiento interdisciplinario a los contenidos. Estas pueden ser:

¿Por qué Fidel nos habla de batalla?

**¿Qué entender por Batalla, por batalla de ideas?**

Hacer referencia como el término batalla es tomado de la doctrina militar que expresa ser una forma estratégica de desarrollar la guerra, una confrontación entre dos o más adversarios donde se concentra gran volumen de medios técnicos de combate y humanos, cuyo resultado incide decisivamente en el curso de la guerra. De aquí inducir la importancia que Fidel le confiere a la Batalla de ideas. Analizar la batalla de ideas como una necesidad en la construcción del socialismo: formar un hombre nuevo, portador de una conciencia socialista; como etapa de confrontación ideológica (direcciones de la agresión enemiga, su contenido y métodos esenciales) y como estrategia revolucionaria. En este último sentido verla como un sistema estratégico de programas educacionales, culturales, sociales y otros con un sustento económico que se materializa en la labor que dirigida por el PCC desarrollan la UJC, las organizaciones sociales y de masas, las instituciones estatales y sociales para perfeccionar nuestro modelo social y contribuir a derrotar al imperialismo.

Esto permitirá orientar un trabajo en grupo sobre los principales programas de la revolución enmarcados en la Batalla de Ideas que inciden directamente en su radio de acción para realizar una valoración de su impacto.

El tratamiento del contenido permitirá arribar a una conclusión básica:

La Batalla de ideas se abre paso como una nueva forma de pensar y hacer revolución, es ruptura y continuidad.

El taller de Actualización e intercambio sobre la actividad de capacitación de las empresas en perfeccionamiento empresarial del territorio.

Objetivos: Intercambiar información actualizada sobre la actividad de capacitación.

- Proveer a los instructores de información actualizada para enfrentar el proceso de capacitación.

Forma organizativa: - Conferencia.

Tiempo: 5 h/c.

Taller Final.

**Objetivos:** Aplicar de forma práctica los conocimientos recibidos por los instructores. Evaluar cómo los instructores se han apropiado de los conocimientos impartidos durante el curso.

**Método:** Presentación y discusión de trabajo sobre un tema orientado por el profesor en que se realizará la caracterización de la situación actual, donde de forma práctica se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la capacitación pedagógica.

El curso comenzará en Marzo de 2008. El coordinador del curso presentará el programa a desarrollar, así como dará las orientaciones organizativas necesarias tales como: secciones de trabajo, horario, sistema evaluativo

Las actividades se desarrollarán dándosele cumplimiento al guión metodológico propuesto para el desarrollo de cada tema., cumpliéndole como se muestra en la siguiente tabla.

Mes	Fecha	Actividad
<b>Marzo</b>	<b>5</b>	<b>Tema 1: La Didáctica General.</b>
	<b>16</b>	<b>Tema 2: La clase como forma organizativa</b>
<b>Abril</b>	<b>9</b>	<b>Tema 3: Los objetivos en el proceso docente-educativo.</b>
	<b>20</b>	<b>Tema 4: Los componentes del PDE.</b>
<b>Mayo</b>	<b>7</b>	<b>Tema 5: Métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.</b>
	<b>18</b>	<b>Tema 6: La comunicación. Su importancia en la dirección y en la labor de los instructores.</b>
<b>Junio</b>	<b>4</b>	<b>Tema 7: Trabajo en grupos.</b>
	<b>15</b>	<b>Tema 8 Los programas de la Revolución en el territorio.</b>
<b>Julio</b>	<b>2</b>	<b>El taller de Actualización e intercambio sobre la actividad de capacitación de las empresas en perfeccionamiento empresarial del sistema minag en el territorio</b>
	<b>13</b>	<b>Taller final</b>

### 2. 5.1 GENERALIDADES

**Título: Estrategia de capacitación pedagógica dirigida a los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG.**

**La presente estrategia ha sido elaborada teniendo en cuenta las dificultades detectadas en la aplicación del diagnóstico efectuado a los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG.**

En la misma se ofrecen un conjunto de tareas planificadas para ejecutar acciones de preparación pedagógica de forma general para todos los que se desempeñan como Instructores en el sistema MINAG.

**Objetivos de la estrategia.**

- ❖ **Capacitar pedagógicamente a los Instructores del área de mecanización de forma tal que estén en mejores condiciones para enfrentar las nuevas concepciones de la educación de adultos y puedan potenciar el trabajo**
- ❖ **Socializar conocimientos, habilidades y modos de actuación entre los Instructores del área de mecanización con vista a potenciar su preparación pedagógica.**

#### **2.5.2. ESTRATEGIA DISEÑADA.**

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, se propone la siguiente estrategia para la capacitación. Estado deseado

Los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial deben tener una formación integral en términos pedagógicos, que aún sin ser profesores puedan impartir docencia a obreros y técnicos del área de mecanización, estos conocimientos e incluso habilidades que los llevarían a resolver problemas que se presentan en la práctica cotidiana en su radio de acción, así como potenciar el trabajo de los mecanizadores.

Para lograr el estado deseado existen barreras como:

- **Desconocimiento de conceptos claves en materia pedagógica, lo que limita sus posibilidades para lograr potenciar esas concepciones que demandan en las condiciones del perfeccionamiento empresarial.**
- **Falta de habilidades pedagógicas en los Instructores del área de mecanización para ejercer labores docentes. ¿Cómo vencer estas barreras?**

Estas barreras se logran vencer si se concibe una adecuada estrategia que permita preparar a Instructores del área de mecanización en las diferentes concepciones contemporáneas de la educación de adultos.

Para vencerlas el autor propone el diseño de un programa de capacitación pedagógica dirigido a los Instructores del área de mecanización de las

empresas en perfeccionamiento empresarial, a través del nuevo enfoque pedagógico de la educación de adultos.

Este nuevo enfoque que promueve cambios en el desarrollo de su actividad docente a fin de asegurar que los alumnos no solo adquieran información actualizada, sino logren un aprendizaje que los ponga en condiciones de actuar de manera más activa y transformadora en su práctica cotidiana.

Este enfoque consta de tres etapas. En la primera etapa se necesita que los cursistas realicen una autopreparación a través de diferentes fuentes bibliográficas previamente seleccionadas y orientada con una guía metodológica y de esta forma van desarrollando un proceso de aprendizaje autodidacta. En esta etapa lo que se trata es de estimular el interés por aprender.

Los materiales que se entregan para realizar esa preparación constituyen una síntesis de cada tema, en los mismos se incluirán preguntas para promover el análisis, la reflexión y motivarlos a seguir indagando sobre el contenido de los diferentes temas a estudiar.

En la segunda etapa predomina el debate y reflexión para comprobar y profundizar los conocimientos alcanzados por los cursistas sin dejar de corresponder al profesor la conducción de cada actividad que se desarrolle.

Lo más importante en esta etapa es lograr que el alumno aprenda a aprender, de manera que los conceptos estudiados los asimile y los asuma a partir de su más cabal comprensión, de modo tal que facilite su actuación en cada centro de trabajo para alcanzar la transformación que se necesita en cada uno de ellos. Esta concepción propone sacar al cursista de su pasividad y propicia un nivel de actividad nunca antes logrado.

La tercera etapa consiste en dar un seguimiento a esos egresados propiciando su participación en nuevas acciones de superación, podrá valorar si se han alcanzado los cambios en ellos, que se necesitan, además de evaluar la efectividad del proceso docente.

El objetivo ahora de nuestra práctica pedagógica consiste en desarrollar una concepción metodológica que se basa en acercar cada vez más la preparación de los profesionales al contexto de su actuación, examinando la

realidad con una visión más integral y totalizadora y un mayor compromiso político y social.

Esta nueva concepción permite aumentar el pensamiento e independencia del estudiante, fortalecer su capacidad creadora, teniendo como sustento principal la defensa de los principios revolucionarios.

Propuesta de actividades para la primera etapa: Orientaciones para la autopreparación.

Compañero cursista, a continuación te ofrecemos una guía de autopreparación que te puede resultar útil como etapa preparatoria para enfrentar el debate y reflexión sobre la capacitación en el proceso de perfeccionamiento empresarial que fueron objeto de diagnóstico. Se necesita que su autopreparación sea eficiente para que de esta forma la capacitación recibida pueda rendir los frutos esperados.

Propuesta de actividades para la tercera etapa:

En esta etapa se realizarán debates y reflexiones sobre los contenidos impartidos para comprobar los conocimientos alcanzados, siendo el profesor el conductor de esta actividad logrando que el alumno aprenda a aprehender.

Propuesta de actividades para la segunda etapa.

Se desarrollarán nuevas acciones de capacitación y seguimientos de su preparación para poder evaluar si se han alcanzado los objetivos propuestos.

En este momento se requiere la aplicación del plan de acción concebido en esta estrategia.

Se propone la ejecución del programa de capacitación pedagógica dirigido a los Instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG a través del nuevo enfoque pedagógico de la educación de adultos. Como un aspecto importante se debe destacar la divulgación de los resultados que tenga la aplicación del programa.

2 .5.3 VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DISEÑADA POR CRITERIO DE EXPERTO

**Criterio de experto es un método empírico, se utilizó para validar la estrategia de capacitación pedagógica sustentado en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos etc. Su procedimiento es a través del método DELPHI. Conocido también como Delfos, nombre cuyo origen proviene del oráculo de la antigua Grecia. Este método fue creado alrededor de los años 1963-1964 por la Rand Corporation y específicamente por Olaf**

**Helmer y Dalkey Gordón, con el objetivo de elaborar pronósticos a largo plazo,**

**Referentes a posibles acontecimientos en varias ramas de la ciencia, la técnica y la política.**

**La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vista a obtener un consenso general sobre la calidad de la estrategia de capacitación pedagógica así como los motivos de cualquier discrepancia al respecto. La confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada un de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico.**

**Las tres características principales del método son:**

**Anonimato: Se expresa a través del no conocimiento de las respuestas dadas por otros expertos.**

**Retroalimentación controlada: Después de cada ronda de preguntas.**

**Se tabulan las respuestas y se procesan de forma tal, que antes de la siguiente ronda los participantes puedan evaluar los resultados de la ronda anterior.**

**Respuesta estadística de grupo: Entre cada ronda de preguntas, la información obtenida se procesa por medio de técnicas estadísticas, como por ejemplo el diseño experimental no paramétrico, las que dotan al investigador de un instrumento objetivo y concreto en el cual se puede apoyar y tomar una decisión final.**

**Este método es valioso porque:**

- **Permite tener criterio con mayor grado de objetividad.**

- El consenso logrado sobre la base de los criterios de los expertos es muy confiable.
- La toma de decisiones sobre la base de los criterios de los expertos,
- obtenidos por este método tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.
- Evita conflictos entre expertos (al ser anónimo) y crea un clima favorable a la creatividad.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser confidencial).
- Se tiene el criterio para constatar si la propuesta reúne los requisitos necesarios

Para la selección de los expertos se tomó como población a un grupo formado por directivos en capacitación de adultos, profesores e investigadores con experiencia en la docencia y en especial en la capacitación. De esta manera se conformó un grupo de 20 sujetos, caracterizado por ser personas creativas, con excelentes capacidad de análisis, así como disposición real de colaboración en el trabajo.

Para seleccionar los miembros de la población que pudieran dar una mayor objetividad a la valoración de la propuesta (experto), se utilizó la metodología propuesta por el comité estatal para la ciencia y la técnica de la antigua URSS(Córdova Martínez, 2004)

En la misma la competencia de los expertos se determinó por el coeficiente  $k$ , el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento ( $K_c$ ) acerca del problema que se está resolviendo y con la fuente que le permiten argumentar sus criterios ( $k_a$ ).

Para la aplicación de esta metodología se ejecutó el siguiente procedimiento:

1--Determinación del coeficiente de conocimientos de cada miembro de la población escogida ( $K_c$ )

**2-Cálculo del coeficiente de competencia de argumentación de cada sujeto (ka)**

**3-Cálculo del coeficiente de competencia de cada sujeto (k).**

El coeficiente de conocimiento de los sujetos se determina por medio de su propia valoración, para obtenerlo, se le pide a cada uno que valore su competencia sobre el tema, en una escala de 0 a 10, en un instrumento que se le aplica (anexo 5, pregunta 1). Este valor, propuesto por el posible experto, se multiplica por 0,1 y se obtiene una puntuación. Por ejemplo; Si el posible experto marcó el número 8, este se multiplica por 0,1 y se obtiene 0,8; luego  $k_c=0,8$ .

El coeficiente de argumentación se calcula también a partir de la propia valoración de cada sujeto. Para su determinación se le pide (ver Anexo 5, pregunta 2) que indique el grado de influencia (alto, medio, bajo) que tienen sus criterios en cada uno de los elementos siguientes; Análisis teórico realizado por el mismo, su experiencia adquirida en el tema, los trabajos de autores revisados, los trabajos de autores extranjeros revisados, su conocimiento del estado del problema en el extranjero y su intuición. A las categorías alto, medio y bajo dadas por cada sujeto, se les asigna números (Campistrous, 1998). Según se especifica (ver Anexo 6) se suman estos números y se obtiene como resultados el coeficiente de argumentación del sujeto (ka). Este coeficiente recibe, por ejemplo, el valor de 0,9 que es la suma de los valores que corresponden a cada cuadrícula marcada por cada experto (Anexo 6)

El coeficiente de competencia k, de cada sujeto se calcula como la media aritmética de los coeficientes de conocimiento y de argumentación, es decir.  $K=0,5 (k_c+ k_a)$ .

Luego para  $k_a = 0,9$   $k_c = 0,8$   $k = (0,9+ 0,8) \cdot 0,5 = 0,85$  que es el valor que asume el recompetencia coeficiente de ese experto (que en caso sería alta), debido a que el coeficiente k teóricamente, se encuentra siempre entre 0,25 y 1. Mientras más cercano esté el valor de k de 1 mayor es el grado de competencia de la persona.

Después de analizado los resultados se determinó excluir a 3 personas como posibles expertos por alcanzar competencia baja.

Para la aplicación de los instrumentos que avalan la calidad del trabajo desarrollado, se seleccionó un grupo de 17 expertos formados por directivos de capacitación, e investigadores y profesores. Para esta selección se tuvo presente las características siguientes. (Ver Anexo 7).

Debemos destacar que los expertos seleccionados son 3 doctores para un 17,64%, 10, son master para un 58,8%, 4, son licenciados para un 23,5 %, lo que demuestra un nivel científico alto.

La composición de categoría docente, también es alta, tres son profesores titulares, tres son profesores auxiliares, cinco son profesor asistente seis son profesores instructores. Con un promedio de veintidós años de experiencia en la docencia.

Para procesar la información obtenida de los expertos se utiliza el método Delphi, el cual tiene su propia metodología:

1. Determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad de la propuesta.
2. Confección de una escala para medir los indicadores.
3. Confección de una guía para acopiar los criterios de los expertos.

La determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad de la estrategia de capacitación pedagógica propuesta fue preciso realizar un amplio análisis bibliográfico, seguido de consultas informales a distintos especialistas en temas de capacitación de adultos.

De todo lo anterior se consideró seleccionar los siguientes indicadores: Factibilidad. Aplicabilidad. Genialidad. Pertinencia. Originalidad. Validez.

- **Factibilidad:** Refiere la posibilidad real de ser utilizada de acuerdo con los recursos que requiere.
- **Aplicabilidad:** Que se exprese con claridad para que sea posible su implementación.
- **Generalizable:** Que sea posible la extensión y aplicación de los resultados en otros contextos semejantes.
- **Pertinencia:** que por su importancia sea pertinente, por las necesidades a que dará respuesta y por su valor real.

- **Originalidad:** Que refleje su elaboración o creación algo que hasta el presente no existía.
- **Validez:** El resultado que se propone debe permitir el logro de los objetivos para los que fue concebido.

Para la medición de los indicadores se utilizó una guía para acopiar los criterios de los expertos y tabla ordinal de cinco categorías como se indica en el (Anexo 8), para que el experto marque según su criterio la estimación que otorga a cada uno de los indicadores a calcular, finalmente argumentarán su criterio que se corresponda con el análisis cualitativo.

Para el procesamiento estadístico Delphi, sugirió la utilización de las siguientes tablas (ver Anexo 9 y 10):

Sometida la estrategia al criterio de expertos, las valoraciones arrojaron que:

- La estrategia que se propone es valiosa, útil y constituye una guía para quienes está dirigida. Introduce elementos de búsqueda de autonomía en el aprendizaje de los adultos.
- Es factible pues tiene en cuenta en su concepción la auto superación de los instructores del área de mecanización en los diferentes subsistemas del proceso de perfeccionamiento empresarial.
- Es un material de análisis, reflexión que permite proporcionarles habilidades en análisis a problemas pedagógicos que se les pueden presentar en su radio de acción.
- Con relación a los temas, son necesarios ya que complementan, amplían y enriquecen el nivel de competencia de los instructores. La estructura que se les da es acertada en correspondencia a los objetivos que se buscan.
- Las orientaciones metodológicas son adecuadas, sirven de guía para la auto superación, facilita a los que la utilicen ganar en conocimiento y profundización en las habilidades pedagógicas.
- Los casos propuestos obligan a pensar, a ser creativos y facilitan el aprendizaje.
- Consideran los expertos que la estrategia de capacitación pedagógica dirigida a los Instructores del área de mecanización de las empresas

**que se encuentran en perfeccionamiento empresarial en el MINAG es aplicable a otros profesionales que sin ser profesores se desempeñen como docentes.**

- **Se tuvo en cuenta las sugerencias dadas en relación a la evaluación del programa para su futura implementación.**

## CONCLUSIONES

El estudio realizado en la presente investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

- Existe una bibliografía amplia y actualizada sobre capacitación y sobre el perfeccionamiento empresarial, aunque no así en lo que se refiere a capacitación pedagógica de los profesionales que se desempeñan como Instructores en el MINAG.
- La capacitación pedagógica de los profesionales que se desempeñan como Instructores en el MINAG no ha sido hasta la fecha sistemática.
- La formación integral en términos pedagógicos de los profesionales que se desempeñan como Instructores en las empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial del MINAG se ve limitada por el desconocimiento de conceptos claves en materia pedagógica.
- Los Instructores del área de mecanización de las empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial adolecen de habilidades para realizar los análisis de diferentes problemas pedagógicos que se presentan en su accionar diario.
- La elaboración de una estrategia de capacitación pedagógica se fundamenta en el cumplimiento estricto de una serie de etapas que incidirán en la preparación pedagógica de Instructores del área de mecanización investigada.
- La estrategia trazada responde al nuevo enfoque pedagógico de la educación de adultos fundamentado en tres etapas: Auto preparación, debate, reflexión y análisis.
- Para formar habilidades pedagógicas en los profesionales estudiados en la presente investigación se requiere capacitarlos en temas como: la didáctica general, la clase como forma organizativa, los objetivos en el proceso docente-educativo, métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, entre otros.

## RECOMENDACIONES

- Proponer a la dirección de capacitación del MINAG en Sancti Spíritus la presente estrategia de capacitación pedagógica de los Instructores del área de mecanización agrícola en las empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial.
- Comenzar la aplicación inmediata de la estrategia propuesta en las empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial en el MINAG en Sancti-Spíritus.

## BIBLIOGRAFIA

- Alarcón de Quesada, Ricardo: La dictadura globalizada. Periódico Juventud Rebelde, 8 de agosto, 1999.
- Álvarez de Zayas, Carlos. Didáctica. La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana 1998
- Álvarez de Zayas, Carlos, "Hacia una escuela de excelencia", La Habana, s/e.
- Álvarez de Zayas, Carlos: Pedagogía como ciencia. Félix Varela. La Habana. 1998.
- Alverman, Donna y otros: Discutir para comprender. Visor SA. Madrid. 1998.
- Ares, Patricia y otros: El trabajo grupal. Colección Educación Popular No 3. La Habana. 1998.
- Añorga Julia. Glosario de término, Educación ISPEV Centro de estudio educación de avanzada Cened. La Habana 1995.
- Armas, Nerelys de: Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa: Curso 85; Pedagogía 2003
- Ackoff, R. Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México, 1983.
- Alabart Pino, Y. La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Arias G, Fernando. Capacitación para la excelencia. Editorial Argus. México, 1990.
- Arias Rivera, M. L. La Planificación Estratégica. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
- Andrade, A.P.: Desarrollo de capacidades en Gestión Educativa. Propuesta para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos. Ministerio de Educación. Perú. 2003. <http://www.educared.edu.pe/modulo/upload/49127325.pdf>
- Babanski Yu, K. "La optimización del proceso de enseñanza". Ed. Pueblo y

Educación. La Habana. 1982.

- Baranov, S.P. "Pedagogía". Ed. Pueblo y Educación. La Habana 1989.
- Bolderiev, N.I. "Metodología de la organización del trabajo educativo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
- Babanski Yu, K. "La optimización del proceso de enseñanza". Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
- Baranov, S.P. "Pedagogía". Ed. Pueblo y Educación. La Habana 1989.
- Bolderiev, N.I. "Metodología de la organización del trabajo educativo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1982.
- Bermúdez Morris, Raquel y otros: Dinámica de grupo en educación: su facilitación. Pueblo y Educación. 2002.
- Besseyre De Hort, CH. Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto S.A, 1990.
- Barreiro, Luis y otros. Características de la Capacitación a Dirigentes. La Habana: Editorial CETED, 1991
- Beltrán Marín Anna. La educación en Cuba. Material de apoyo a la docencia. Sancti Spíritus Cuba (Manuscrito). 2005.
- Buenavilla Recio Rolando. Historia de la pedagogía en Cuba. Editorial Pueblo y Educación 1995.
- Carnota Lauzán. O. Cuando el tiempo no alcanza. Editora de Ciencias Políticas. La Habana. 1991.
- Castro Ruz, Fidel: Discurso inaugural del V Congreso del PCC. Periódico Granma, 29 de octubre, 1997.
- Castro Ruz, Fidel: Conferencia Magistral en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Periódico Granma, 25 de agosto, 1999.
- Castro Ruz, Fidel: Discurso clausura del I Congreso Internacional de Cultura y Desarrollo. Periódico Granma, Suplemento Especial, 15 de junio, 1999.
- Castro Ruz, Fidel: Conferencia Magistral en el Aula Magna de la Universidad Central de Venezuela. Editora Política, La Habana, 1999.

- Cacique Guerrero, Alicia y Francisco Javier López Chávez. "La capacitación en México". Revista Laboral (México) No. 45., D.F. 1996
- Castro Ruz, Fidel Informe Central al I Congreso del PCC .-- La Habana: Editorial Política ,1975
- Castro Fidel. La educación en los 100 años de lucha. Edición Pueblo y educación 1968.
- Chávez Rodríguez Justo 1996 Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba editorial pueblo y educación 2001.
- Colectivo de autores. "Teoría y Práctica de la Educación". Revista Signos año 2 abril-junio 1991.
- Colectivo de autores. Seminario Nacional 2da. parte febrero de 2002.
- Colectivo de autores. "La dinámica de los componentes Objetivo, contenido-método en el proceso pedagógico y su contribución a la educación de la personalidad. ISP. Holguín. 2004.
- Collazo Delgado, Basilia y Fuentes Alba María "La orientación de la actividad pedagógica". La Habana, Pueblo y Educación, 1999.
- Colectivo de autores. Seminario Nacional 2da. parte febrero de 2002.
- Collazo Delgado, Basilia y Fuentes Alba María "La orientación de la actividad pedagógica". La Habana, Pueblo y Educación, 1999.
- Colectivo de autores: Pedagogía. Pueblo y Educación. La Habana. 1984.
- Colectivo de autores metodología de la investigación Educacional. La Habana Editorial Pueblo y Educación Tomo I 2002.
- Colectivo de autores metodología de la investigación Educacional. La Habana Editorial Pueblo y Educación Tomo II 2002.
- ¿Cómo determinar las Necesidades de Capacitación en las empresas? <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.htm>
- Cruz, K. (2006). "Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo"<http://www.monografias.com.trabajo25/desarrolloycapacitación/desarrolloycapacitación.shtml>

- Drucker, P.F. Administración y Futuro de los 90 en adelante. Buenos Aires, 1993.
- Ezequiel, G (2006) "Valoraciones del estudio bibliográfico sobre evaluación del impacto de la capacitación" en <http://www.monografias.com>
- Galindo Maria de los Angeles. Historia de la educación I y II. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana 1985.
- García Gallo, Gaspar J. Bosquejo histórico de la educación en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad Habana 1985.
- García Gallos Gaspar 1971. Bosquejo histórico de la educación en Cuba. Editorial Pueblo y Educación 1978.
- García Ramis Lisardo y Chávez Rodríguez Justo. Una experiencia para compartir. Acercamiento a las políticas educativas para una educación para todos en el umbral del siglo XXI en un mundo globalizado. Editorial Pueblo y Educación.
- Guevara, Ernesto Che. Escritos y discursos .La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1997, tomo 8.
- Guevara, Ernesto-"Informe de Actividades al Consejo de Ministros" en el Che en la Revolución Cubana, Ministerio de la Industria Azucarera. Escritos y Discursos La Habana: Editora Política, 1996, T.6
- Gutiérrez Rodolfo. "Indicaciones para la elaboración de las estrategias pedagógicas". Villa Clara: ISP Félix Varela, 2003
- Hernández Sanpier R. Metodología de la Investigación Tomos I y II 2004
- Ibarra Martín F. Y coautores Editorial Pueblo y Educación 1988.
- Iliana Morenza Padilla. Escuela Histórico- Cultural. Revista Educación #93. La Habana. 1998. p.3
- II Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editorial Política. La Habana 1980.
- Konstantinov y otros. Historia de la Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación.
- Metodología para el diagnóstico de necesidades de capacitación. <http://www.inatec.edu.ni/discae/metodoprint.htm>

- Misiones del maestro a la luz de las concepciones pedagógicas y psicológicas. Sandra Brito Padilla. Mercedes Fernández y Juana María Remedios. Evento Pedagogía 2005.
- Normas y Procedimientos de Capacitación. Curso Administración de la Capacitación. La Habana. 2005.
- Obregón Méndez Alexis. Tesis en opción al grado de Master. Procedimiento para el desarrollo de la capacitación de los cuadros y reservas del MINAG. 2005.
- Ramos González, Evelio: Reflexiones sobre el carácter estratégico de la actual batalla de ideas. Escuela Superior del PCC "Ñico López", La Habana, 2001.
- Resolución aprobada en el II Congreso del PCC. La Habana: Editora Política, 1980
- Resolución Económica: V congreso del PCC. La Habana: Editora Política, 1997
- Rodríguez, Francisco y otros. Enfoques y Métodos para la Capacitación a Dirigentes. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1990 Rodríguez.
- Rodríguez Estrada, M. La administración de la capacitación. México: Editorial Norma, D.F. 1990
- Sosa Rodríguez Enrique y coautores. 1997 Historia de la educación en Cuba I siglo XVII y XVIII.
- Vitier, Cintio. Vida y obra del apóstol José Martí. La Habana. Centros de estudios martianos. 2004

## **ANEXO No. 1**

Revisión y Análisis de documentos.

Objetivos: Comprobar en los planes de clases elaborados por los 12 instructores como abordan las diferentes categorías del proceso de enseñanza aprendizaje

Aspectos a evaluar:

Dominio metodológico para:

- Elaborar y formular los objetivos:
- Tratamiento lógico de los objetivos.
- Selección correcta de los métodos de enseñanza.
- Confección y selección de los medios de enseñanza.
- Utilización correcta de la forma de evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Motivación de la actividad docente.
- Comprobar si existe correspondencia entre los programas de estudios y las clases impartidas.
- Analizar si las clases planificadas tienen presente el logro de un clima psicológico y político\_ ideológico adecuado.

## ANEXO No. 2

Guía de observación para aplicar a los 12 instructores seleccionados del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG Sancti Spíritus, durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje

Datos Generales.

Empresa \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor \_\_\_\_\_

Especialidad de graduación \_\_\_\_\_

Asignatura que imparte \_\_\_\_\_

Objetivo:

- Observar la habilidad y el dominio metodológico que poseen los instructores en la duración del proceso de enseñanza aprendizaje.

Objeto:

- La preparación que poseen los profesores instructores de la empresa en perfeccionamiento empresarial del MINAG Sancti Spíritus utilizando diferentes dimensiones e indicaciones.

<b>Dimensión No. 1</b> Motivación y acción de orientación	1	2	3	4	5
<b>Indicadores</b>					
1.1. Orienta con claridad los objetivos de la clase. 1.2. Controla la comprensión de lo orientado					
<b>Dimensión No. 2</b> Dominio del contenido indicado.					
<b>Indicadores</b>					
2.1. Domina el contenido y mantiene una conferencia lógica en tratamiento. 2.2. Propicia el vínculo del contenido con la vida práctica y entre las asignaturas.					
<b>Dimensión No. 3</b> Utilización de los métodos y medios de enseñanza.					
<b>Indicadores</b>					
3.1. Aplica correctamente los métodos de enseñanza. 3.2. Confecciona y utiliza los medios de enseñanza.					
<b>Dimensión No. 4</b> Acciones de control sistemática del proceso de enseñanza aprendizaje.					
<b>Indicadores</b>					

4.1. Utiliza variadas formas de valoración del aprendizaje.					
<b>Dimensión No. 5</b> Clima psicológico político y moral.					
<b>Indicadores</b>					
5.1. Logra una comunicación positiva y un clima de seguridad y confianza donde los alumnos expresan sentimientos, argumentos y se plantean proyectos propios. 5.2. Posibilita el análisis desde el contenido de la clase de situación					

### **ANEXO No. 3**

Entrevista individual realizada a los 12 instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG en la provincia de Sancti Spíritus.

Objetivos: Obtener información de las principales deficiencias que limitan la labor pedagógicas de los instructores del área de mecanización de las empresas en perfeccionamiento empresarial del MINAG en Sancti Spíritus.

Estimados colegas: se está realizando un trabajo investigativo para esclarecer las principales deficiencias que limitan su labor pedagógica y proponer posibles soluciones para que mejoren tan importante trabajo.

Se agradece de ante mano su máxima colaboración

Preguntas:

1. ¿Tipo de capacitación pedagógica recibida?
2. ¿Dónde la recibió y tiempo de duración de la misma?
3. ¿En el convenio de trabajo firmado por la administración y el sindicato existe alguna acción de capacitación de tipo pedagógica?
4. ¿Poseen bibliografía de tipo pedagógico?
  - a) ¿De que autor y año de publicación?
  - b) Tipos de formatos
5. El trabajo metodológico a que usted asiste ¿Cómo contribuye a su formación pedagógica?
6. ¿Para la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje en que aspectos usted necesita mayor preparación?

#### ANEXO No. 4

Compañero (a) con el objetivo de obtener información de las principales necesidades de capacitación pedagógicas que impiden efectuar su labor como instructor de capacitación con eficiencia, se realiza una investigación para esclarecer dichas necesidades.

Su participación en el presente cuestionario es importante.

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

Antigüedad en el puesto de trabajo: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Instrucciones: A continuación se presenta varias preguntas relativas a las necesidades de superación pedagógicas para desempeñarse como instructor de capacitación en mecanización agrícola.

Conteste escribiendo en los aspectos correspondientes sus respuestas; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su futuro desarrollo, tanto personal como profesional.

1. ¿Cuáles son las tareas de carácter pedagógico que desempeña usted como instructor sin dificultad?  
\_\_\_\_\_
2. ¿En qué tareas tiene dificultades para desempeñarse como instructor de capacitación?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué acciones de capacitación usted sugiere para mejorar su desempeño como instructor?  
\_\_\_\_\_
4. ¿En qué mejoraría su desempeño al recibir la formación pedagógica?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Considera usted necesario recibir un curso de capacitación pedagógica?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO # 5

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

Compañero (a), se necesita como parte del método empírico de investigación "Criterio de experto" responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible:

Marque con una "x" en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre la capacitación pedagógica para personas adultas (considere la escala que le mostramos de manera ascendente).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación, han tenido en su conocimiento y criterio sobre la capacitación para personas adultas.

Fuentes del conocimiento	Alta	Media	Baja
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero			
Su intuición			

## ANEXO # 6

Coeficientes de competencia de los posibles expertos para validar la propuesta de la estrategia de capacitación pedagógica.

Experto	Análisis teóricos	Experiencia	Autores nacionales	Autores Extranjeros	Problemas en el extranjero	Intuición	Ka	Kc	K
1	0,3	0,4	0,04	0,05	0,05	0,04	0,88	1	0,94
2	0,3	0,4	0,04	0,05	0,04	0,05	0,88	0,9	0,89
3	0,3	0,4	0,04	0,05	0,04	0,04	0,87	0,9	0,885
4	0,3	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	0,97	0,9	0,935
5	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,02	0,74	0,8	0,77
6	0,3	0,5	0,04	0,05	0,04	0,04	0,97	0,8	0,885
7	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,04	0,76	0,7	0,73
8	0,2	0,5	0,02	0,02	0,02	0,04	0,80	0,7	0,75
9	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	0,85	0,7	0,775
10	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	0,85	0,6	0,725
11	0,2	0,2	0,02	0,02	0,02	0,02	0,48	0,3	0,39
12	0,3	0,5	0,04	0,04	0,04	0,04	0,96	0,8	0,88
13	0,3	0,4	0,04	0,04	0,05	0,04	0,87	0,9	0,885
14	0,2	0,5	0,04	0,04	0,04	0,05	0,87	0,8	0,835
15	0,3	0,4	0,04	0,04	0,05	0,04	0,87	0,9	0,885
16	0,2	0,2	0,02	0,02	0,02	0,02	0,48	0,4	0,44
17	0,2	0,5	0,04	0,04	0,04	0,04	0,96	0,9	0,93
18	0,3	0,4	0,05	0,04	0,05	0,05	0,89	0,8	0,845

19	0,2	0,2	0,04	0,02	0,02	0,02	0,51	0,4	0,455
20	0,3	0,5	0,05	0,05	0,04	0,04	0,98	0,9	0,94

Valores dados para calcular el coeficiente de argumentación (Ka)

Fuentes del conocimiento	Alta	Media	Baja
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Experiencia de trabajo	0,5	0,4	0,2
Trabajo de autores nacionales consultados	0,05	0,04	0,02
Trabajo de autores extranjeros consultados	0,05	0,04	0,02
Su propio conocimiento sobre el estado actual del problema en el extranjero	0,05	0,04	0,02
Su intuición	0,05	0,04	0,02

## ANEXO No.7

Características de los expertos que evaluarán la estrategia de capacitación pedagógica.

Los 17 expertos seleccionados acumulan 22 años como promedio de experiencia de trabajo en la capacitación de adultos, además con categoría docente y grado académico que avalan un alto grado de competencia para validar la propuesta.

En la siguiente tabla se muestra las características mencionadas.

Grado Académico		Categoría docente		Ocupación laboral	
Doctores	3	Profesor titular	3	Investigadores en mecanización agropecuaria	3
Master	10	Profesor auxiliar	3	Directivo de capacitación	3
Licenciados	4	Profesor asistente	5	Metodólogo inspector	2
		Profesor instructor	6	Profesores en capacitación técnica	9

## ANEXO # 8

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

**Compañero (a), con motivo de validar la estrategia de capacitación pedagógica para los instructores del área de mecanización agrícola del MINAG que se desarrolla como tesis de maestría, se necesita que Ud. emita su criterio:**

A continuación se ofrecen los indicadores por la cual Ud. debe guiarse para evaluar la propuesta de estrategia de capacitación pedagógica.

1. Que sea generalizable. Su aplicabilidad y factibilidad permitan la extensión del resultado a otros contextos semejantes en condiciones normales.
2. Que tengan pertinencia y novedad; por su importancia, por su valor social y por su originalidad de la creación de algo que hasta el momento presente no existía.
3. Que tenga validez por la creación del resultado cuando este permite el logro de los objetivos para los que fue concebido.

En la tabla que se presenta a continuación, marque con una "X" la evaluación que consideres tienen los aspectos que se señalan acerca de la propuesta, atendiendo a las siguientes categorías:

**M.A:** Muy Adecuado. **B.A:** Bastante Adecuado. **A:** Adecuado.

**P.A:** Poco Adecuado. **I:** Inadecuado

#	Indicadores	I	PA	A	BA	MA
1	Que sea generalizable por su aplicabilidad y factibilidad.					
2	Que tengan pertinencia y novedad por su valor social y por su originalidad de algo que antes no existía.					
3	Que tenga validez por el logro de los objetivos para lo que fue concebido.					

## ANEXO # 9

Resultados obtenidos de aplicar la técnica a los expertos que validan la propuesta de estrategia de capacitación pedagógica.

No.	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 3
1	MA	BA	BA
2	A	PA	BA
3	BA	MA	MA
4	A	A	A
5	MA	MA	MA
6	BA	MA	MA
7	BA	BA	BA
8	MA	PA	BA
9	A	BA	MA
10	BA	A	MA
11	MA	MA	MA
12	MA	A	BA
13	BA	BA	BA
14	A	PA	BA
15	MA	MA	MA
16	BA	A	MA
17	MA	A	A

## ANEXO # 10

Tablas de frecuencias absolutas, acumuladas, acumuladas relativas y cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores.

Tabla1

Frecuencias absolutas de las evaluaciones por aspectos						
INDICADO R	<u>MA</u>	<u>BA</u>	<u>A</u>	<u>PA</u>	<u>!</u>	Total
Ind. 1	7	6	4	0	0	17
Ind. 2	5	4	5	3	0	17
Ind. 3	8	7	2	0	0	17
Total	20	17	11	3	0	51

Tabla 2

Frecuencias acumuladas de las evaluaciones por aspectos					
Aspectos	<u>MA</u>	<u>BA</u>	<u>A</u>	<u>PA</u>	<u>!</u>
Ind. 1	7	13	17	17	17
Ind. 2	5	9	17	17	17
Ind. 3	8	15	17	17	17

Tabla 3

Frecuencias acumuladas relativas de las evaluaciones por aspectos					
Aspectos	<u>MA</u>	<u>BA</u>	<u>A</u>	<u>PA</u>	<u>!</u>
Ind. 1	0,412	0,765	1,000	1,000	1,000

Ind. 2	0,294	0,529	1,000	1,000	1,000
Ind. 3	0,471	0,882	1,000	1,000	1,000

**Tabla 4**

<b>Cálculo de puntos de corte y escala de los indicadores</b>								
<b>Aspectos</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>	<b>N Prom.</b>	<b>-</b>
<b>Ind. 1</b>	-0,223	0,722	3,490	3,490	7,479	1,870	-0,029	<b>BA</b>
<b>Ind. 2</b>	-0,541	0,074	3,490	3,490	6,512	1,628	0,212	<b>BA</b>
<b>Ind. 3</b>	-0,074	1,187	3,490	3,490	8,093	2,023	-0,183	<b>BA</b>
<b>Suma</b>	-0,838	1,982	10,470	10,470	22,084	5,521		
<b>Promedio Puntos de corte</b>	<b>-0,279</b>	<b>0,661</b>	<b>3,490</b>	<b>3,490</b>	N=	<u><b>1,840</b></u>		