

Centro de Estudios de Educación

Mención Didáctica de la Educación

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación

**Capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de la
Educación Técnica y Profesional**

Autora: Lic. Anabel Rigual Vicente

Guantánamo, 2021

Centro de Estudios de Educación

Mención Didáctica de la Educación

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación

**Capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de la
Educación Técnica y Profesional**

Autora: Lic. Anabel Rigual Vicente

Tutores: Dr. C. Luis Ángel Kerton Manners

Dr. C. Carmen del Milagro Odio Brooks

Guantánamo, 2021

“No se puede dirigir si no se sabe analizar, si no hay datos verídicos, si no hay datos confiables, y no hay un sistema de recolección de datos confiables... de manera que esta es una tarea esencial.”

Ernesto Guevara de la Serna

Dedicatoria

A mis padres Guillermo V. Rigual Brooks y Mildred L. Vicente Rodríguez por darme el apoyo en cada momento.

A mi esposo Wilfredo García Mirabal por animarme y su ayuda incondicional.

A mis hermanas y sobrinos que siempre están presentes.

A la Revolución Cubana por mi formación.

A todos los que me ayudaron y tuvieron confianza en mí.

Agradecimiento

A la Revolución por darme la oportunidad de formarme en ella.

A mis padres, hermanas y sobrinos por su incondicional apoyo.

A mi esposo por su confianza y paciencia.

A mis tutores el Dr. C. Luis Ángel Kerton Manners y la Dr. C. Carmen del Milagro Odio Brooks por su paciencia, tiempo y confianza que depositaron en mí, además de su alto nivel de profesionalidad que establecieron con la obra.

A todos los profesores miembros de la planta que supieron guiarme con su sabiduría y empeño.

A los tribunales de los talleres de tesis que contribuyeron a mi formación científica.

A M.S C. Carmen Torres González por contribuir y darme su apoyo continuo en la elaboración de esta obra.

A mi colectivo del Instituto Provincial de Estudios Laborales por contribuir y guiar me para superarme más cada día, en especial a los profesores María Aurora García Samón, Caridad Samalea Sosa, Alfredo Ibáñez Imbert y Elvis Brooks Díaz.

A todas mis amistades que me alentaron en la continuidad de esta obra.

Resumen

La presente investigación tiene como base un diagnóstico donde se detectaron insuficiencias en la gestión del presupuesto en la Educación Técnica y Profesional (ETP), demostrando la necesidad de buscar alternativas para contribuir a que los directivos desarrollen una mejor gestión de los recursos del presupuesto, asignados a los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Guantánamo.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon de forma interrelacionada métodos y técnicas que permitieron recopilar la información primaria que posibilitó evaluar los antecedentes y fundamentos teóricos de la capacitación a directivos, así como diagnosticar el problema, estudiar sus características y proponer como solución un programa de capacitación para elevar la cultura económica a los directivos de los centros de la ETP, a partir del cual se puede contribuir al mejoramiento de la gestión del presupuesto en estas instituciones educacionales. La pertinencia y factibilidad del programa de capacitación fueron valoradas por especialistas y directivos de la ETP, corroborando que se cumplió el objetivo formulado. De igual manera se desarrollaron talleres de socialización que demostraron la aceptación y posibilidades inmediatas de aplicación del programa propuesto.

Palabras Claves: Capacitación, directivo, gestión, presupuesto.

Summary

The present investigation is based on the diagnosis where it was detected insufficiencies in the budget management on the Technical and Professional Education (TPE), demonstrating the need to for searching alternatives for executives to contribute to develop a better resources management, budget, allocated to Technical and Professional Education centers in Guantanamo province.

For the development of the research there were applied interrelated methods and techniques that allowed to gather primary information to evaluate the background and theoretical basis of executives training as well as problem diagnosis and the study of its characteristics to propose a training program as a solution, to improve economic culture to executives in TPE centers, it can contribute to upgrade the resources management allocated from TPE budget in this educational institutions. The relevance and feasibility of the training program were assessed by specialists and executives of the TPE, confirming that the formulated objective was met. In the same way, socialization workshops were developed that demonstrated the acceptance and immediate possibilities of applying the proposed program.

Key Words: Training, manager, management, budget.

| Índice | Pág. |
|--|-------------|
| Resumen | |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1. Consideraciones teóricas de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional | 8 |
| 1.1 Antecedentes de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional | 8 |
| 1.2 Referentes teóricos que sustentan la capacitación a los directivos en la Educación Técnica y Profesional | 18 |
| 1.3 Diagnóstico del estado inicial de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional | 27 |
| Capítulo 2. Programa para la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de la Educación Técnica y Profesional. | 32 |
| 2.1 Fundamentación teórica del programa de capacitación | 32 |
| 2.2 Justificación del programa | 44 |
| 2.3 Datos generales del programa | 55 |
| 2.4 Valoración de la factibilidad del Programa de capacitación propuesto | 66 |
| Conclusiones generales | 70 |
| Recomendaciones | 71 |
| Bibliografía | |
| Anexos | |

Introducción

Los estudiosos de la formación empresarial y de la dirección (Rabaza, P. y col. (2000), Valiente Sandó, P. (2001), Codina Jiménez, A. (2002), entre otros, coinciden en señalar que, en todo tipo de organización, tanto para subordinados como para directivos, la capacitación constituye un elemento de vital importancia en el propósito de encauzar las instituciones hacia la consecución de sus objetivos a través de la búsqueda y utilización de nuevas formas de actuar.

Especial importancia se concede al papel del director como principal actor y elemento articulador del proceso, a partir de que la eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de una adecuada capacitación de su personal y, de manera esencial, de la capacitación a los directivos atendiendo al rol que ocupan.

Esta compleja tarea eleva de modo particular la necesidad de proporcionar a los directivos una capacitación sólida y eficiente que les permita de manera competente, comprender y asumir los cambios que tienen lugar en el mundo actual, así como potenciar la capacitación y actuación de sus subordinados en función de la misión de la institución.

En correspondencia con lo anterior, la sociedad contemporánea, exige de la capacitación a los directivos para la utilización eficiente de los recursos que le son asignados para el desarrollo de su actividad fundamental, los cuales son incluidos en el presupuesto de la organización. Esta situación es oportuna en el ámbito educacional que se dirige de manera esencial al desarrollo integral de la personalidad de los educandos y, particularmente, en el nivel educativo de la Educación Técnica y Profesional (ETP), que tiene como misión dirigir científicamente la formación inicial y continua de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio, así como la capacitación a la población, a través de la integración institución educativa - entidad laboral, como elemento dinamizador del desarrollo económico y social del país. (MINED. 2016 p, 22)

El presupuesto como instrumento de gestión anticipa el conocimiento de las posibles dificultades, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando

aquellos tengan lugar, por ello, la preparación que tengan los directivos para utilizar los recursos asignados a través del presupuesto es de suma importancia para el funcionamiento de cualquier organización educacional.

Por otra parte, la elaboración del presupuesto es un proceso complejo en cuanto implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad, por cuanto, a través de él, se asignan los recursos, cuya utilización racional y efectiva, debe estar en correspondencia con la eficiencia del proceso docente educativo. Por ello, de forma periódica, la evaluación de la actuación de los distintos centros educacionales, debe incluir el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

En este contexto, la máxima dirección de Cuba ha planteado la necesidad de revisar y actualizar los métodos y estilos de dirección que se han venido empleando, además de fomentar políticas encaminadas a lograr el uso adecuado de los recursos que le son asignados en el presupuesto a los centros educativos en general y de la ETP en particular, donde adquiere gran importancia lograr la capacitación de los directivos, así como la necesidad de preservar la ética.

Justamente desde los primeros años de la Revolución ha sido prioridad la capacitación a los directivos; de ahí que el continuo perfeccionamiento de los programas de capacitación a través de la educación de posgrado han contribuido progresivamente a resolver las insuficiencias que han ido manifestándose en los directivos, a pesar de que el propio proceso formativo se haya concebido con un enfoque sistémico e integral para que las acciones de superación provoquen el cambio profesional previsto en los modos de actuación de los directivos, y a su vez, tenga un efecto positivo en los resultados de las organizaciones en que estos se desempeñan.

En los momentos actuales, en que el subsistema de ETP se encuentra ante un profundo proceso de transformaciones, se demanda una mayor profesionalidad en los directivos, sobre todo en la gestión del presupuesto lo que implica, además, involucrar a los subordinados, motivarlos e impulsarlos al cumplimiento exitoso de los objetivos previstos. Esa idea se reafirma cuando en recientes investigaciones

Hernández Velázquez, L. O. (2003) comprobó que una de las causas que inciden en la fluctuación laboral de docentes y directivos de la ETP está asociada a la insatisfacción profesional, por tanto, la participación de los trabajadores en la elaboración del presupuesto y la adecuada utilización de los recursos asignados a cada centro educacional, aunque no satisfaga todas las expectativas, puede contribuir a mejorar la motivación y sobre todo la comprensión de la situación real.

Resultan antecedentes de este estudio, las investigaciones de autores que en los últimos años han dedicado sus trabajos a la capacitación, entre los que se destacan: Rodríguez, J. (1993), Valiente, P. (2002), Santiesteban, M. L. (2003) y Torres, G. (2004) quienes trataron esta problemática en la formación pedagógica. En tanto, Viera, O. 2006, lo abordan para los directivos de la ETP.

Los autores referidos, coinciden en que las principales dificultades encontradas, se manifiestan en la planificación de las actividades de capacitación a los directivos, que no siempre tienen en cuenta las necesidades individuales, y se conforman solo de acuerdo a las prioridades y necesidades del nivel educativo.

Otros autores como Quintana, E. 1986 y Neumark, Fritz, p.177 demuestran que el sistema presupuestario está integrado por los procesos de elaboración, aprobación, notificación, ejecución, liquidación y cierre de los ingresos y gastos del presupuesto del Estado a todos los niveles presupuestarios, donde se destaca la gestión y el control por parte de los directivos en general y de la Educación Técnica y Profesional en particular.

La sistematización teórica, la experiencia profesional pedagógica de la autora durante 15 años de trabajo, siete en la ETP y ocho en el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL), en la labor de profesora de Control interno, Contabilidad y Finanzas, permitieron evaluar los resultados de una investigación preliminar realizada para conocer el estado inicial del objeto estudio, la que condujo a identificar las limitaciones siguientes:

- No se cumplen las etapas en que deben realizarse los procesos de análisis y discusión del presupuesto en los centros de ETP, no solo con los directivos, sino tampoco con los trabajadores.

- Se desconocen las indicaciones metodológicas para el cumplimiento del plan de gastos establecido para los centros de la ETP.
- Existe un tratamiento inadecuado al análisis y a los enfoques valorativos de los principales indicadores del presupuesto.
- Existe una insuficiente organización en la desagregación del presupuesto entre los centros de ETP.
- Es insuficiente la capacitación a los directivos en teorías y prácticas sobre la gestión de los recursos asignados del presupuesto

La contradicción fundamental está dada entre la poca preparación de los directivos de la ETP para la organización y control de los gastos del presupuesto y la necesidad de una adecuada gestión de los recursos asignados a los centros educativos de la ETP, para asegurar la eficiencia del sistema docente educativo.

Lo anterior permite revelar el **problema científico** siguiente: ¿cómo contribuir a que los directivos desarrollen una mejor gestión de los recursos del presupuesto, asignados a los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia Guantánamo?

Por lo que, se determinó como **objeto de investigación** la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional y como **campo de acción** la capacitación Económica a los directivos en los centros de la ETP.

Se precisa como **Objetivo**: Elaborar un programa de capacitación para los directivos de los centros de la Educación Técnica y Profesional en la provincia de Guantánamo, que contribuya a una más eficiente gestión del presupuesto.

El anterior análisis permitió precisar como preguntas científicas las siguientes:

1. ¿Cuál ha sido la evolución histórica de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional?
2. ¿Qué referentes teóricos sustentan la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional?
3. ¿Cuál es el estado actual de la capacitación a los directivos de los centros de la Educación Técnica y Profesional, en la gestión del presupuesto?

4. ¿Qué vía utilizar para la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de la Educación Técnica Profesional en la provincia Guantánamo?
5. ¿Cuál es la factibilidad del programa de capacitación propuesto?

Para dar respuestas a las preguntas científicas y solución al problema, se propone desarrollar las tareas de investigación siguientes:

1. Determinación de la evolución histórica de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional.
2. Sistematización de los referentes teóricos que sustenta la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional.
3. Diagnóstico del estado inicial de la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de la Educación Técnica y Profesional.
4. Elaboración de un programa para la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de los centros de la Educación Técnica y Profesional.
5. Valoración de la factibilidad del programa de capacitación propuesto.

La investigación se realizó sobre la base filosófica y metodológica que ofrece el método general materialista dialéctico e histórico, que permitió el análisis multilateral y complejo de los fenómenos sociales en general, de los educativos en particular y la singularidad de la ETP. Se integró la aplicación de métodos teóricos, empíricos y matemático-estadísticos, entre los que se destacaron:

Nivel teórico

Análisis y síntesis de la información, permitió la caracterización gnoseológica y la definición de los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.

Histórico y lógico: se utilizó para estudiar los antecedentes que han distinguido el proceso de capacitación a los directivos de la ETP, lo que posibilitó precisar las características más generales de su evolución, de gran valor para sustentar la necesidad del programa de capacitación propuesto.

Inductivo-deductivo: viabilizó la comprensión de la estructura de un programa para la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional.

Nivel empírico:

Observación: se utilizó para evaluar el estado actual e identificación del problema, la apreciación de los cambios en el proceso y su perfeccionamiento en los centros de la Educación Técnica y Profesional

Encuestas: se empleó en la recogida de información a directivos de los centros de la ETP para obtener valoración acerca de la existencia del problema de investigación.

Entrevistas: se aplicaron a directivos con experiencia en el desempeño de sus funciones y explorar los elementos que consideran necesarios para tener éxito en la gestión para el uso adecuado de los recursos asignados del presupuesto.

Análisis documental: posibilitó el estudio y análisis de documentos, literatura especializada y actualizada en la temática que se investiga, entre los que se destacan cartas circulares, textos, artículos de la prensa plana, materiales en soporte digital, tesis de maestría y doctorado, para la interpretación y valoración de las posiciones teóricas relacionadas con la temática investigada.

Criterios de especialistas: se aplicó a una selección de especialistas para obtener sus valoraciones acerca del programa de capacitación propuesto.

Nivel matemático- estadístico

Análisis descriptivo: para el procesamiento de los datos empíricos obtenidos de los instrumentos aplicados.

Tablas: para recopilar los datos de la investigación y facilitar su análisis e interpretación.

Gráficos: para representar la información cuantitativa recopilada y facilitar su comprensión.

Población y muestra: Se trabajó con una población representada por 21 centros de la ETP en la provincia Guantánamo. Como muestra se seleccionaron 7 centros de ETP

que representa un 33% la cual incluye a los directores, subdirectores y administradores del municipio Guantánamo

Constituye el **aporte práctico** de la investigación un programa para la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de los centros de la Educación Técnica y Profesional para el cumplimiento de sus funciones, desde un enfoque integrado, vinculando los aspectos teóricos con la investigación, de manera que se genere en cada centro educativo un instrumento metodológico que sirva de guía a los directivos en su gestión administrativa.

La **novedad científica** radica en la propuesta de un programa de capacitación que profundiza en la cultura económica de directivos, vista no como el dominio de conceptos e indicadores económicos, sino como un modo de actuación que les permita mejorar la gestión del presupuesto como una necesidad desarrolladora, que se argumenta a través de la relación de los aspectos teóricos y prácticos característicos de sus puestos de trabajo y sustentados en las principales normativas emitidas sobre el tema.

La tesis está estructurada en dos capítulos, el primero está dirigido al estudio histórico del objeto de estudio y la sistematización de los referentes teóricos que sustentan la capacitación a los directivos de la Educación Técnica Profesional en la gestión del presupuesto a partir de lo cual se realizó la caracterización del estado inicial del objeto de investigación.

En el segundo capítulo se presenta un programa para la capacitación a los directivos de la ETP sobre la gestión del presupuesto, explicándose los fundamentos en que se sustenta, las etapas, indicaciones metodológicas para su implementación; se ofrecen además los resultados de la valoración de la propuesta mediante criterio de especialista y talleres de socialización.

Capítulo 1. Consideraciones teóricas de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional

En este capítulo se analizan los antecedentes y referentes teóricos que sustentan la capacitación a los directivos de la ETP, además se revela el diagnóstico del estado inicial de la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto.

1.1 Antecedentes de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional

Históricamente las primeras referencias que tenemos de capacitación es que estas se daban en los gremios. Allí se agrupaban tres tipos de trabajadores: los maestros que se encargaban de formar a los aprendices; los mismos recibían esa formación, pero sin cobrar remuneración; por último, estaban los oficiales que eran los trabajadores ya formados que se ocupaban de realizar las tareas propias del oficio y remuneradas. Más tarde, con la llegada de la revolución industrial, se requirió una mayor especialización de los obreros y para ello los empresarios tuvieron que invertir en entrenar a los trabajadores en las diversas actividades que iban surgiendo como el manejo de máquinas nuevas.

De tal forma antes del triunfo de la Revolución la Educación Técnica y Profesional constituyó uno de los sectores de la educación más atrasados y apartado de las necesidades reales del país. Ello ocasionó contradicciones, dadas por las insuficiencias objetivas del desarrollo de la ETP y las limitaciones, no solo con un número limitado de centros y de contenidos de baja calidad, sino también por no contar con la preparación mínima de sus profesores y directivos.

A pesar de esto fueron naciendo diferentes leyes y documentos sobre la Educación Técnica y Profesional, se crearon algunas Escuelas Técnicas Industriales y otros tipos de centros educacionales para la preparación de los trabajadores y directivos, lo que respondía en la mayoría de los casos a fines políticos nacionales y locales y no a una capacitación educativa en función de las reales necesidades socio-económicas de la educación.

En Cuba se inicia de manera oficial e institucionalizada la capacitación desde 1959, aunque en el siglo XIX destacados pedagogos reflexionaron sobre el rol del director

escolar, sus funciones y cualidades morales. Es con el triunfo de la Revolución que la preparación a directivos y su desarrollo se convierten en objetivo primario del gobierno cubano.

El presente estudio de la capacitación a directivos en Cuba en su desarrollo y evolución histórica, se realiza por etapas, a partir de 1959 por considerar que, con el triunfo de la Revolución Cubana, comienzan las acciones más significativas en esta labor en sentido general, aunque en la presente investigación se realiza con énfasis en la Educación Técnica y Profesional.

Las etapas escogidas son las siguientes:

- Etapa 1: 1959- 1975. Inicio de la capacitación educativa
- Etapa 2: 1975– 2004. Perfeccionamiento de la ETP
- Etapa 3: 2004 hasta la actualidad. Progreso de la Capacitación

Para el análisis de las mismas se definieron los siguientes indicadores:

1. Desarrollo de actividades de capacitación específicas para la ETP.
2. Capacitación en la cultura económica a los directivos.
3. Existencia de indicaciones normativas sobre la capacitación.

Etapa I: (1959-1975). Inicio de la capacitación educativa.

La Revolución en el poder constituyó el salto necesario para transformar el sistema educacional cubano, iniciándose un tránsito en la búsqueda de estrategias para emprender el camino hacia la educación de la nueva sociedad. De gran interés resulta una serie de acontecimientos que se sucedieron vertiginosamente en la educación cubana.

Como una de las acciones para garantizar las transformaciones revolucionarias iniciadas en 1959, el 2 de diciembre de 1960 se crean en el país, por iniciativa de Fidel Castro Ruz, 13 Escuelas de Instrucción Revolucionaria (EIR) de seis meses de duración, y 12 provinciales, de tres meses, con el objetivo de contribuir a la formación ideológica del pueblo y a la capacitación de sus directivos.

Los planes y programas de estudio en estos centros estuvieron dedicados a la enseñanza de la Filosofía Marxista Leninista, la Economía Política, la Historia de

Cuba, diferentes temas sobre la Revolución Cubana, en China y otros países socialistas, política internacional y experiencias en la Revolución de Octubre.

La preparación de los directivos era limitada desde el punto de vista teórico y metodológico, ya que en su mayoría predominaba el bajo nivel cultural, poca preparación pedagógica y en temas económicos. Las tecnologías mediadoras estaban conformadas por los libros empleados en el curso y otros materiales orientados. Se utilizaba, además, la radio, que difundía mensajes, propagandas y orientaciones revolucionarias. Los discursos de Fidel y otros directivos eran escuchados muchas veces como parte de las acciones docentes y debatidos en colectivo.

En 1960 se crearon los Institutos Superiores de Educación (ISE) mediante Resolución Ministerial 10349 del 20 de abril de 1960. Más tarde fueron convertidos en el Instituto de Superación Educacional, entre cuyas funciones se encontraban la realización de cursos, cursillos y seminarios para los directivos, la titulación, la atención al trabajo metodológico, así como la organización de jornadas científicas que estimularon las investigaciones entre los directores educativos.

Hasta el año 1961 la integración del claustro por profesionales de diversos niveles de formación, hizo necesaria una dedicada capacitación que priorizó la autopreparación, según las necesidades de los temas. Ello provocó una gran descentralización de los centros donde se organizaban actividades de capacitación para la actualización de los directivos.

Al unísono, en las instituciones de la ETP se desarrollaban actividades guiadas por los profesionales de mayor experiencia, lo que más tarde se denominó preparación metodológica.

Al ser decretado por Fidel Castro Ruz (1962) el carácter socialista de la Revolución Cubana, sucedieron cambios trascendentales en todos los sectores en el país, lo que provocó una necesidad de preparar a directivos y profesores de estos centros, para contribuir de una mejor manera un avance progresivo de la economía. Es de esta forma que comienzan los primeros pasos en la capacitación, la cual aún no estaba agrupada, ni siquiera, a niveles de ministerios, sino que, en correspondencia

con las necesidades del país, se organizaban en forma de cursos de capacitación en determinados organismos que, en ocasiones, agrupaban al personal de varios sectores que tenían como objetivo prepararse en función de las tareas asignadas en un corto período de tiempo. En esta etapa no existió una estructura definida encargada de dirigir esta capacitación, pues se hacía, desde los Consejos de Dirección de estas entidades, siempre en coordinación con el Ministerio de Educación.

En 1962 Ernesto Guevara de la Serna crea el Ministerio de la Industria y, desde esta institución, se continúa dirigiendo la actividad de capacitación, pero continúa como hasta ese momento, solamente con el objetivo de capacitar al profesional que demandaba el desarrollo económico del país.

Se realiza la Campaña de Alfabetización y Cuba se proclamó al mundo como el 1er Territorio de América Latina libre de Analfabetismo, fue la Primera Revolución Educacional que abrió las puertas a todos los planes de desarrollo educativo, a tales efectos el compañero Fidel Castro, ha insistido en la necesidad de fortalecer la capacitación estimulando la búsqueda de métodos para elevar la calidad de la educación.

Otro elemento destacado en esta etapa, comenzó con la fundación de los Institutos Superior Pedagógicos (ISP) en el año 1964 como facultades de las tres universidades existentes en aquel momento: Enrique José Varona, de la Universidad de La Habana, Félix Varela, de la Universidad de Las Villas, Frank País, de la Universidad de Oriente.

Con la creación de los ISP comienza un despegue en la calidad de la formación y preparación de docentes al introducirse los estudios universitarios de pre y postgrados. En la preparación comienza un período de tendencia hacia la descentralización, donde se combinan acciones concebidas y dirigidas centralmente por el Ministerio de Educación, con otras desarrolladas en provincias y municipios respondiendo a las necesidades propias de los territorios.

Así mismo, en 1966 toman auge los cursos de administradores y directivos, en los que se destacaron organismos como la Industria Básica, la Agricultura, el Ministerio

de la Azúcar, el Ministerio de la Construcción y el Instituto de la Aviación. Estos cursos tenían como objetivo la preparación en las distintas áreas basada en las funciones de estos sectores. Las escuelas políticas no tuvieron implicación alguna, porque, aunque siempre existieron, realizaron convenios aislados con los organismos y lo hacían con el objetivo de formar profesionales en estos organismos.

A partir de 1971 se crean centros de estudios en varios municipios, en los que se imparten cursos de capacitación político-ideológica, económica y otros temas según las necesidades. Se desarrolló el Congreso de Educación y Cultura donde se propusieron soluciones y modificaciones.

También, es este año se crea el Instituto Nacional de Estudios Laborales, donde se formaron técnicos medios en algunas materias, que pasaban a desempeñarse como especialistas y directivos en las delegaciones de trabajo y en los diferentes sectores del país. Se establecía una formación con carácter general y no se tomaban en cuenta las necesidades del territorio, ni las individuales.

Con el surgimiento del Instituto Pedagógico de la Educación Técnica y Profesional (IPETP), tuvo lugar la incorporación de directivos para la preparación y tránsito por los cursos de perfeccionamiento.

A partir de 1974 se constituye el Departamento Pedagógico de la Educación Técnica y Profesional, junto con ello fueron creadas Unidades Pedagógicas adscriptas al IPETP para desarrollar cursos de capacitación a los directivos de esta enseñanza.

Esta etapa presentó como principales características las siguientes:

1. Las actividades de capacitación se realizan de forma general para todas las enseñanzas.
2. Es insuficiente la capacitación sobre formación económica de los directivos.
3. La capacitación a los directivos se sustenta en revolucionar el contenido, los métodos y formas organizativas, para el trabajo de focalización, selección y sobre todo la preparación metodológica, en el desarrollo de capacitación y la auto preparación para mantener actualizados los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones y demostrar en la práctica cómo hacerlo mejor.

Etapa 2: 1975– 2004. Perfeccionamiento de la ETP

En el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975 se aprueban las Tesis y las Resoluciones sobre la Política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Preparación de los directivos, en la que se plantean las características que estos deben reunir para cumplir las misiones que le son asignadas. En este sentido se destaca la necesidad de que los directivos desarrollen cualidades específicas, vinculadas con confiabilidad política, capacidad de dirección y de organización, preparación metodológica, conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir; y se resalta la necesidad de elaborar un sistema de preparación que permita dotar a los directivos de los conocimientos teóricos y prácticos que los conviertan en calificados y eficientes.

Se plantean explícitamente las diferentes vías para la formación educativa, reconociéndose además el papel de los medios de propagación masiva como sostén filosófico del proceso revolucionario y el fortalecimiento de la preparación a los directivos.

De igual manera, se inicia el Plan de Perfeccionamiento de la Educación, y con él, el subsistema de formación profesional, que contemplaba también la capacitación de directivos educacionales.

En 1976 se crea la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (ENDE), a partir de la cual se desarrolla el sistema de escuelas provinciales de capacitación para los directivos.

Un hecho relevante fue el inicio en 1977 de los Seminarios Nacionales dirigidos a la capacitación de los directivos de todos los niveles educativos del Sistema Nacional de Educación (SNE) y su desarrollo hasta hoy. Además, se prepararon metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, los cuales propiciaron un nuevo enfoque en la capacitación a directivos educacionales en general y de la ETP en particular. Desde el primer seminario y en los subsiguientes, el tema del director educativo, sus funciones y responsabilidades, así como elementos de dirección científica, fueron objeto de estudio.

De igual manera, se crea el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) en la ciudad de Pinar del Río que surge como una vía para brindar capacitación en temas específicos, aunque sin interrelacionar los mismos con la participación de directivos de diferentes sectores, en los procesos formativos y de gestión de las instituciones educativas.

En 1980 se transforma la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (ENDE) en el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE), iniciándose la impartición de la Licenciatura en Dirección de la Economía.

Al caracterizar esta etapa la autora coincide con los autores Valiente Sandó, P. y Pérez Torres, (2004) donde plantearon las siguientes características:

1. Centralización en el desarrollo de las acciones de superación que aunque tiende a favorecer la unidad de objetivos y contenidos, no lograron acciones en correspondencia con las problemáticas y necesidades territoriales e individuales.
2. El contenido de la superación y la capacitación se encaminó hacia lo político-ideológico, científico-técnico y pedagógico metodológico, iniciándose en el tercer período la preparación en Dirección Educacional.

Además, se desarrolla y potencia la formación de directivos desde los métodos técnicos y la gestión económica como las dos áreas esenciales para garantizar el desempeño eficiente del directivo.

La introducción de la dirección como materia de estudio en carreras universitarias, en escuelas políticas y ramales y el surgimiento de la modalidad de educación a distancia, perfeccionan el sistema de formación del directivo en el país y en el sector educativo. La modalidad de educación a distancia garantiza la formación en el puesto de trabajo y la autopreparación como alternativas viables en la capacitación.

A finales de 1989 Cuba cuenta con instituciones dedicadas a la capacitación y se perfeccionaba el sistema nacional, encauzando el rumbo hacia las necesidades de capacitación y el perfeccionamiento educativo, desde el uso de la bibliografía y la metodología aplicada. Todos los esfuerzos de mejoramiento y perfección se vieron limitados por el brusco golpe que sufren la economía y sociedad cubanas a partir de

1991 con el inicio del Período Especial. Esta etapa se enmarca en el proceso de cambio y continuidad del perfeccionamiento de la política y el trabajo con los directivos, el surgimiento de los Departamentos de Dirección Científica en todos las Universidades Pedagógicas y las transformaciones que se desarrollan en la educación tienen su centro en la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje y la búsqueda de la calidad con un nuevo liderazgo educacional.

En 1994 el Estado cubano otorga al Ministerio de Educación Superior (MES) la responsabilidad de rectorar la capacitación a directivos para fortalecer el cumplimiento a las tareas asignadas y así preparar un directivo competente en las funciones que le sean orientadas.

Se concluye el proceso de institucionalización del sistema de trabajo con los directivos, se aprueban y ponen en vigor los documentos rectores que norman la capacitación. Código de Ética, los Decretos-Ley 196 y 197, se realiza el V Congreso del Partido y se aprueba su Resolución Económica. En la misma se indica el estudio y la introducción en el país de las técnicas avanzadas de Dirección, así como el perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno y la delimitación de las funciones administrativas, se generaliza la dirección por objetivo (DPO) como sistema de trabajo.

En estos años se ejecuta plenamente la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Directivos y Reservas y se va conformando el correspondiente sistema para la implementación de esa Estrategia a todos los niveles del Estado y del Gobierno, produciéndose un cambio significativo en la conciencia de los directores acerca de la importancia y la necesidad de la preparación y la capacitación. Esta pasa de una tarea a cumplir a convertirse paulatinamente en una necesidad. Se abre paso a la concepción de la capacitación a los directivos de la ETP no como un gasto, sino como una inversión para el desarrollo.

En este período toma auge a nivel de país la utilización de las Nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones y comienza a desarrollarse con cierta importancia la Educación a Distancia para directivos y reservas. En la dirección estratégica se introduce el trabajo con los escenarios y con los valores compartidos

en los organismos y territorios. Se realiza un diagnóstico de las escuelas ramales nacionales, que se analiza por la Comisión Central de directivos, la que toma un grupo de importantes acuerdos para potenciar el trabajo de estos centros y la preparación político-ideológica y metodológica de todos los directivos y reservas.

La necesidad de la preparación y capacitación económica de los directivos es argumentada en La Resolución Económica del V Congreso del Partido donde se afirma que “la eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país...”¹ . Por esta razón la preparación económica constituye una necesidad vital para todos los cuadros y reservas.

En el año 2003, las escuelas del partido adquieren la condición de Centros de Enseñanza Superior (CES). En correspondencia con el nuevo estatus, la investigación científica, y la capacitación de los directivos tienen en cuenta las nuevas exigencias para ponerse a tono con el actual modelo educativo. Se comienzan a aplicar las normas y resoluciones del Ministerio de Educación Superior (MES).

En esta etapa se aprecian las características siguientes:

1. La capacitación a los directivos se continúa desarrollando a partir de temas generalizados para todas las enseñanzas.
2. Continúa siendo insuficiente la capacitación sobre la formación de una cultura económica de los directivos.
3. La Capacitación se establece por la determinación de las necesidades de capacitación, entre las cuales sobresalía el trabajo encaminado a los principios éticos y morales del directivo.

Etapa 3: 2004 hasta la actualidad. Progreso de la capacitación

Aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el 17 de septiembre de 2004, se declara la Preparación Político Ideológica como Estrategia Maestra Principal de la preparación y la capacitación de los directivos y reservas. Esta

¹ PCC, (1997). Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editora Política de La Habana.

estrategia está orientada a brindar las bases, argumentos y fundamentos político - ideológicos y metodológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de directivos y las reservas.

Además, la Resolución 29 del 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establece los planes de capacitación para los directivos que necesitan alcanzar los requisitos de idoneidad establecidos. Se desarrollan diversos tipos de cursos como parte del sistema de capacitación continuidad de los directivos, acumulándose experiencias suficientes para avanzar hacia la capacitación de la ETP.

El Decreto Ley 350 del 2017 norma la capacitación de los directivos y trabajadores donde se define la capacitación y desarrollo, los modos de formación, las necesidades de capacitación y las acciones de capacitación.

Se comienza a proyectar la capacitación en forma de curso de habilitación, cursos de perfeccionamiento, dirigidos por la propia escuela provincial de capacitación, para la preparación de directores en la ETP. Esta apertura significó un paso de avance en la preparación enriquecida con los cursos de posgrados, diplomados y maestrías, en coordinación con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Educación Superior.

La Resolución 26 del 2019 del Ministerio de trabajo y seguridad social regula los salarios para los instructores que imparten la capacitación a los centros laborales del sector presupuestados. De igual manera, el acuerdo del Consejo de Ministros del 11 de julio del 2019 establece cuales son los casos para la capacitación, superación y postgrado resulta de interés estatal.

Como se aprecia con estas normativas y resoluciones la Capacitación a los directivos en la ETP registró los avances bajo el influjo de las concepciones que sustentan las transformaciones de esa educación en el país. La ETP está enfrascada en la tarea de convertir la formación técnica y profesional de nivel medio en un proceso de mayor interacción entre escuelas políticas y una cultura económica productiva.

En la actualidad las nuevas condiciones y retos del nuevo siglo exigen la búsqueda de nuevas concepciones sobre el proceso de capacitación que permita el desarrollo de los modos de actuación de los directivos que conducen el proceso en la ETP.

Esta etapa muestra las características siguientes:

1. Se profundiza el trabajo en el perfeccionamiento de la capacitación para directivos en la ETP.
2. Se aprecia un incremento de la formación de una cultura económica a los directivos.
3. La capacitación a directivos ha podido emplear vías para impulsar el tratamiento de la enseñanza, se continúa abogando por una calidad superior.

El análisis realizado permite comprobar que:

1. Las actividades de capacitación en un primer momento se desarrollaron de forma general para todos los directivos y se fue particularizando para la educación y la ETP.
2. En la década del 60 la capacitación se encaminó a formación general y político ideológico, incluyéndose después con mayor independencia la formación profesional y en dirección para abordar en los últimos años aspectos específicos encaminados a la formación de una cultura económica.
3. Las legislaciones y normativas para la capacitación fueron transcurriendo desde las indicaciones metodológicas iniciales hasta las Resoluciones Ministeriales emitidas en los últimos años.

1.2 Referentes teóricos que sustentan la capacitación a los directivos en la Educación Técnica y Profesional

En la literatura consultada la capacitación es considerada como una de las principales herramientas con que se cuenta para el logro de las metas, los cambios de paradigmas y mejores resultados en el desempeño de las organizaciones.

La capacitación como toda actividad pedagógica discurre en las relaciones que establecen los sujetos con los objetos y los sujetos entre sí, es decir, a través de la actividad y la comunicación profesional, en tanto son ellas, los mecanismos psicológicos de formación y desarrollo de la personalidad y constituyen una unidad dialéctica.

La capacitación como actividad es un sistema que posee contenidos, componentes y funciones. Estos componentes son procesales e intencionales estos últimos dan dirección, orientación y finalidad a la actividad, en tanto contienen los motivos y objetivos. El componente procesal subordinado al segundo debe darle manifestación y expresión al proceso de existencia de cada actividad, en sus acciones y operaciones.

Si un motivo es lo que incita la actuación del hombre para satisfacer una necesidad, entonces, toda actividad responde a un motivo que le da orientación, sentido e intención a la misma.

Toda acción persigue un fin conscientemente planteado que se constituye en su objetivo, y la misma relación que existe entre motivo y actividad, entre acción y objetivo. Por su parte, las operaciones que conforman la acción, dependen de las condiciones externas concretas, de los medios e instrumentos de que disponga el sujeto.

Los motivos para la actividad tienen significativa importancia en la concepción y ejecución de la capacitación, ya que, en ocasiones, las acciones no hacen evidente la relación objetivo-motivo, entonces, estas carecen de sentido y se realizan de manera formal, sin que se logre la implicación personal en su ejecución. Es función del que dirige la capacitación hacer evidente la relación del objetivo de las acciones, con el desempeño de las funciones y los motivos fundamentales del cargo, ya que sólo así, puede contribuir a que la capacitación logre modificaciones a través de un desempeño profesional responsable y eficiente, como en él mismo, en tanto personalidad susceptible de desarrollo.

Para realizar un análisis de la capacitación, es necesario abordar los diferentes conceptos que algunos autores han realizado a lo largo de los años.

La literatura consultada demuestra que el término capacitación ha evolucionado de manera significativa, asociándose cada vez más al perfeccionamiento y mejoramiento, vinculado a la calidad en el desempeño de la labor docente, si se tienen en cuenta los conceptos emitidos por: Rodríguez, F. y otros (1990), que la conciben como proceso sistémico, como actividad permanente, sistemática y

planificada y como proceso de comunicación; Ortega, H (1995), la considera como estrategia de desarrollo y la calidad con que se ejecuta se refleja en la calidad de la educación.

Para Añorga y otros (1995), “la capacitación es proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistémico 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” ²; Caino, A, (1996), la aborda como perfeccionamiento, desde una perspectiva de formación continua y permanente; Rosales, R (2000), la enfoca como herramienta que aplicada en un proceso sistémico, permite llegar a resultados superiores.

Y Martínez Porto Carrero, referenciado por Piñón, J. (2001), hace un exhaustivo análisis sobre las implicaciones que trae la etimología del término, señalando que puede tener sentido de contención, al ser llenada una carencia; valorativo, al reconocer el sujeto esas carencias y de potencialidad, al transformarse la persona a partir de la calificación. Deja claro que la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje donde el director mantiene actualizada su preparación para la puesta en práctica del proceso docente educativo en el área donde lo desarrolla.

Según Aquino (1997; citado por Pupo, 2008) la capacitación es “. . . toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto proporciona la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”³.

² Artur, Chicola. J. A. (2016). LA Capacitación en Didáctica de la matemática de los profesores de sexto grado de la escuela primaria no.34 Augusto Ngangula de Huambo, Angola.

³ Estrada, D. Y. (2009). Propuesta de acciones de Capacitación para directivos en la Dirección Provincial de la Empresa Integral Industrial Alimenticia de las Tunas.

Este autor introduce un término dentro de la definición que resultó de utilidad en la propuesta de la presente investigación, cuando se refiere a la capacitación como una acción evaluable, elemento importante porque para comprobar que se ha adquirido una buena capacitación, se debe evaluar dentro de la propia organización.

Según Dessler Gary (1998; citado por Ramos, 2008), “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”⁴. Este enfoque sirvió de sustento a la concepción del programa propuesto.

Tanto para Steinmetz como para Gary la capacitación es un proceso mediante el cual se alcanza conocimientos y habilidades para un adecuado desempeño laboral, aunque el primero enfatiza en que debe ser un procedimiento sistemático y organizado para la adquisición de los mismos.

La capacitación se desarrolla sobre la base de un proceso que emite un procedimiento importante, proporciona un funcionamiento básico siempre y cuando se cumpla con la planificación sistemática. La autora coincide con los conceptos de capacitación de los autores referenciados anteriormente, que se demuestra como un proceso sistemático y el desarrollo de una estrategia planificada para alcanzar habilidades y conocimientos.

En el Decreto Ley 350 del 2019 se define la capacitación como “el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.”

En las concepciones de capacitación se destacan los trabajos de Rodríguez García, F. y col. (1990), Caino, M. A. (1996), la R. M. del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (1999), la O.E.I. (1999), Añorga, J. y col. (1995), Piñón, J. (2001) y Torres, G.

⁴ Gaudy R. E.(2015) Programa de capacitación para el desarrollo de competencias en el personal administrativo. Universidad de Carabobo. Facultad de ciencias económicas y sociales. Bárbara.

(2004). Las definiciones que plantean estos autores no difieren de manera esencial y existen una serie de elementos comunes, entre ellos: son concebidas como proceso, con un enfoque sistémico, con carácter de continuidad, de permanencia a lo largo de la vida, y planificadas a partir de las necesidades detectadas; son también promotoras del cambio hacia el perfeccionamiento, la mejoría del desempeño y, por tanto, una inversión para el desarrollo profesional e institucional.

En este proceso se logra un aprendizaje que se define como la apropiación de la experiencia histórico social que ocurre a partir de la interacción eficaz en la relación directivo-directivo en función de resolver problemas, de darle solución a situaciones que se presentan en el seno del grupo a partir de los conocimientos, experiencias y habilidades que ya estos traen. Tal y como refiere Bermúdez Morris (2001) en su concepto de aprendizaje formativo, este debe ser “un proceso personalizado, responsable, consciente, transformador y cooperativo”⁵.

Como se evidencia en el concepto referido, se quiere distinguir en la capacitación la utilización de la metodología de aprendizaje formativo en grupo (Bermúdez y col. 2003). Este proceso de enseñanza-aprendizaje, aparece vinculado al trabajo, hay una intención pedagógica ligada directamente a su desempeño, a la actividad pedagógica, además de que puede realizarse en el puesto de trabajo.

González Rivera 2010 considera en consecuencia, que la capacitación se constituye en factor fundamental para contribuir a la formación integral, y con ello elevar la calidad de la educación. Estas tareas pueden ser concebidas dentro de las acciones principales para lograr la excelencia de los directivos en el proceso docente educativo.

La capacitación, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad colectiva, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

En tal sentido el factor humano constituye un crecimiento y motor de las unidades presupuestadas y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la

⁵Valladares, P. M. (2014). La Capacitación. Sus fundamentos con los componentes de las didácticas. Revista Digital. Buenos Aires.

misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una sociedad. Así es asumido el criterio que la administración científica selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero.

Los directivos, se valoran como sujetos activos y autónomos en el marco de su desarrollo, en la que poseen una experiencia práctica en la labor de dirección y están obligados por las propias condiciones del entorno a tener un comportamiento proactivo, y en las condiciones del mundo actual, cada vez se orientan más a las acciones de carácter colectivo, lo que representa un mayor reto para los educadores que deben compartir y facilitar sus procesos de enseñanza – aprendizaje. (Linares, 2013).

De este modo la capacitación y modificación de conductas a través de un enfoque grupal, teniendo en cuenta las motivaciones, el interés y la corresponsabilidad de cada uno de los directivos participantes, impulsa el logro de un aprendizaje significativo, donde no sólo se logre el objetivo propuesto, sino la creación de una estrecha relación del contenido con las experiencias propias individuales y la experiencia colectiva compartida, de manera que cada participante pueda y quiera compartir y multiplicar lo aprendido.

La concepción del directivo como portador de conocimientos, ejemplos y experiencias, como sujeto activo de su propio proceso de auto perfeccionamiento, es transmitido a los colaboradores y a la situación concreta de cada organización. Resulta imposible perfeccionar la labor del directivo sin perfeccionar su capacitación. Las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad en el desarrollo de su capacitación, logrando un enfoque único de la misma a partir de dar respuesta a sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Es necesario que un directivo sea experto en la actividad a la que se dedica y conozca todos los elementos que participan y tienen incidencia determinante en los resultados de la misma, especialmente en el campo de las relaciones profesionales, el manejo del comportamiento organizacional y las principales habilidades de un buen líder.

La capacitación como actividad pedagógica con características singulares, se concretan en el redimensionamiento del concepto de capacitación a directivos, identificado por la autora como: proceso, donde su objetivo es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano, tiene un carácter continuo, permanente y transcurre durante la preparación para el desempeño de las funciones directivas, formando parte de la delegación de autoridad, para poder perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, que promueven el desarrollo y consolidación de valores. Es un proceso que permite la comunicación profesional y el desarrollo humano.

La capacitación a los directivos ha transitado por un proceso evolutivo cuyo movimiento es considerado en el sentido del desarrollo. Se distinguen importantes momentos, determinados esencialmente por los cambios en la estructura responsabilizada por la proyección y realización de la misma, así como por los objetivos a lograr y los contenidos a abordar.

Las tendencias actuales en la que sugieren seguir el ritmo dinámico que exige cada momento, y se concibe con una participación más activa y problemática de los directivos aprovechando la experiencia que los mismos poseen mediante la utilización de modelos en tiempo real que muestren las posibilidades de la aplicación de los conocimientos en su labor cotidiana.

La capacitación a directivos permite la interacción de este (como sujeto), con el contenido de su capacitación (como objeto), donde se materializa, a partir de la actividad práctica, las propias necesidades que siente el director de fortalecer conocimientos y habilidades pedagógicas para elevar una cultura económica.

La capacitación de directivos en la organización, debe brindarse en la medida requerida, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñar eficazmente las funciones que demanda el puesto de trabajo, teniendo en cuenta que los directivos son los encargados del importante proceso de toma de decisiones. Debe contar con una fuerte actividad grupal, de modo que se propicie el intercambio de experiencias positivas y negativas en la solución de problemas,

donde se pongan de manifiesto las deficiencias en la propia conducción del grupo y las valoraciones que realiza el grupo acerca de cada uno de sus miembros.

Esta visión le otorga, acertadamente, un enfoque de sistema que facilita el desempeño exitoso de las organizaciones, tanto en el orden individual como institucional. De igual manera son consideradas las experiencias que en la aplicación de esta concepción han tenido diversos autores: Santos (1995), Motola (1996), Valcárcel (1996), González (1996), Errasti (1997), Pérez (1997), Piñón (1998), Valiente, P. (2001), Santiesteban (2003) que contribuyeron a precisar criterios y a asumir posiciones teóricas de partida para el posterior accionar práctico y que, al mismo tiempo, constituyen bases teóricas del presente trabajo.

En las definiciones anteriores no se refiere de forma explícita el carácter teórico y práctico que se requiere emplear para dirigir la misma, sobre todo, relacionado con la dinámica del trabajo en equipos o grupos, el debate e intercambio y la necesidad de proporcionar una capacitación a directivos de conocimientos y habilidades para atender la preparación de sus reservas, sin embargo, un concepto más ajustado a este criterio según las consideraciones del autor, lo ofrece el Doctor Julio Gómez Moldes, en su tesis doctoral (2003), donde se refiere a un proceso de actividades de estudio y trabajo permanente, sistemático y planificado, que se basa en necesidades reales y perspectivas educativas, grupo o individuo y orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral que permita elevar la efectividad del trabajo profesional y de dirección.

La capacitación de directivos debe ser una acción planeada, organizada, basada en necesidades reales de la organización, dirigida a proporcionar cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los directivos con el objetivo de perfeccionar en su puesto de trabajo. En las condiciones actuales debe dirigirse a la búsqueda de un proceso de aprender a pensar, por lo que este se debe desarrollar en interacción con el medio, ya que los problemas de hoy demandan cada vez soluciones menos típicas y, por tanto, utilizar toda la creatividad posible.

Teniendo en cuenta las investigaciones anteriores y los aspectos abordados la capacitación a directivos debe enfocarse como el proceso de enseñanza-aprendizaje

vinculado al trabajo, que es permanente, sistémico, planificado e integral, encaminado a la labor, desempeño profesional y humano del director a partir de sus prioridades y necesidades actuales con fines de su realización que propicie el perfeccionamiento del trabajo profesional que se establece.

Analizado el concepto de capacitación a los directivos por diferentes autores, sus enfoques, las etapas en que se desarrolla la misma, sus características esenciales y los objetivos que persigue, permite evaluar la capacitación a directivos y el análisis de sus particularidades, según Gómez, J. 2009, el autor comparte por considerar que se ajusta precisamente con los elementos que caracterizan a la capacitación como un proceso, por lo que refiere que es el “Proceso sistemático, planificado y flexible que se lleva a cabo en todos los niveles de dirección del Ministerio de Educación, con el propósito de que sus directivos actuales y perspectivos adquieran y desarrollen su capacidad de dirección y estén aptos para responder con éxito a las exigencias de los cambios educativos en la sociedad”⁶.

Tal proyección tiene como referencia el modelo de la Educación Técnica y Profesional y el contenido, como elementos a tener en cuenta en el proceso de determinación de las necesidades e intereses individuales, lo que se concreta en el proceso de formación y continuidad del directivo.

La capacitación de la ETP se fundamenta también en otros conceptos muy generales de la Pedagogía como son los componentes del proceso docente educativo de: objetivo, contenido, método, medios, evaluación y formas de organización; considerándolos en su sentido técnico – profesional y teniendo como centro de atención al profesional, protagonista de su propia educación. Estos componentes para la capacitación de la ETP son utilizados también en el lenguaje común de la introducción en el marco educativo.

En este contexto necesitan una orientación dirigida a potenciar la dinámica en la ejecución de sus procesos característicos, que de acuerdo con Milanés (2011, pág. 52), se agrupan en tres procesos generales: pedagógico, directivo y productivo, de

⁶González, G. R. (2010). Acciones encaminadas a contribuir en la capacitación de los cuadros para dirigir en la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo. Universidad Vladimir Ilich Lenin. Las Tunas.

los que se derivan cinco procesos claves: docente-metodológico, social-extensionista, técnico-profesional, científico-pedagógico y de administración y gestión de recursos; pero con la particularidad de denominar al primero como metodológico, teniendo en cuenta que tiene dos direcciones de trabajo, y el cuarto como científico educacional, según su actual denominación, la gestión de recursos, se considera como un proceso de apoyo para la realización de los cuatro primeros.

De acuerdo con el análisis de los estudiosos de la teoría metodológica, la dinámica de los procesos característicos para la ETP es aportada por el movimiento resultante de las acciones que realiza el principal actor del proceso formativo (directivos), como elementos de un sistema, encaminadas a la transformación de dichos procesos. Las relaciones de interacción que se establecen entre los participantes durante las actividades que ejecutan, permiten la apropiación de modos de actuación propios que se revelarán en desempeños profesionales exitosos.

Precisamente, la orientación a la capacitación de la ETP está dirigida a lograr el desarrollo efectivo de las actividades de las dimensiones metodológica y científica que involucran a los directivos, como actor vital del proceso de formación de técnicos y obreros, para que los procesos característicos de las instituciones educativas bajo su responsabilidad se ejecuten con la calidad que exige la sociedad al subsistema educativo. De ahí la importancia que se le concede al empleo de métodos, procedimientos y técnicas que faciliten la comunicación entre supervisores y participantes del proceso formativo, mediante el diálogo, el intercambio, la reflexión, el debate, la interacción, la colaboración, la investigación, entre otros.

1.3 Diagnóstico del estado inicial de la capacitación a los directivos de la Educación Técnica y Profesional

Como parte de la investigación inicial, se realizó un diagnóstico que tuvo en cuenta lo siguiente:

La población estuvo conformada por 21 centros pertenecientes a la ETP en la provincia de Guantánamo. La muestra para el estudio diagnóstico inicial se establece con siete (7) centros de la ETP la cual incluye a los directores, subdirectores y administradores.

| Grupo de Estudios | Población | Muestra | % |
|-------------------|-----------|---------|--------|
| Centros | 21 | 7 | 33.33% |
| Directores | 21 | 7 | 33,33% |
| Subdirectores | 24 | 15 | 62,5% |
| administradores | 21 | 7 | 33,33% |

Para efectuar el diagnóstico se aplicaron varios instrumentos lo que permitió obtener información sobre la situación real que presentaba el proceso de capacitación a los directivos de la ETP, al inicio de la investigación, se profundizó en el estado de la capacitación dedicada a la preparación económica en general y a la gestión del presupuesto en particular y a partir de los resultados del análisis de estos, proponer objetivamente las acciones que contribuyan a la solución del problema científico de la investigación., Los datos primarios fueron recogidos a través de la revisión de documentos, observación, entrevistas y las encuestas.

La entrevista realizada a los directores (anexo 1) permitió conocer cómo se trata la gestión de los recursos asignados del presupuesto en la ETP y como se trata con los trabajadores la planificación y control de los recursos asignados a los centros, así como el cumplimiento de las etapas de elaboración y control del presupuesto.

Se aplicaron las encuestas a subdirectores y administradores (anexos 2 y 3), cuyos resultados permitieron el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos, con respecto al objeto de investigación.

Mas adelante, se procedió a la revisión de importantes documentos (Anexo 4) entre los que destacan las actas de los consejos de dirección y de las asambleas sindicales, que revelaron el estado actual de los acuerdos tomados en los consejos de dirección y las reuniones sindicales. Además, se examinó la Estrategia Provincial de Preparación y Superación a Directivos, vigente para el período, así como las estrategias de las instituciones y los programas de preparación. Estos documentos aportaron valiosa información sobre la situación que presenta la gestión de los directivos en la Educación Técnica y Profesional en cuanto a la utilización de los recursos asignados a los centros, a través del presupuesto de la Unidad Presupuestada.

La observación (Anexo 5 y 6) se utilizó para constatar el nivel de desarrollo de las actividades de capacitación en que participan los directivos, en aras de proyectar la capacitación sobre la base de las insuficiencias y fortalezas detectadas. Se realizaron observaciones a 11 actividades de capacitación para directivos de la ETP, 3 de ellas, al desarrollo de conferencias, en las que se abordaron como temas: Control de los recursos del presupuesto, Aspectos generales del presupuesto y gestión de los recursos financieros, que fueron impartidas por Finanzas y Precio Provincial y la Asociación Nacional de Economista de Cuba (ANEC), 4 al desarrollo de preparaciones metodológicas, realizadas en centros de capacitación y la universidad.

En todos los casos, se prestó especial atención al tratamiento de los temas económicos y dentro de ellos lo que se refiere a los recursos asignados a los centros educativos. Una vez aplicados todos los instrumentos previstos se procedió a tabular los datos recogidos y evaluar los resultados a partir de la triangulación metodológica de la información recopilada.

Las valoraciones realizadas arrojaron como resultado más importante que en la capacitación desarrollada a los directivos de los centros de la ETP, se le da un tratamiento limitado a los temas económicas desde el enfoque del dominio del sistema de conceptos propios de esta ciencia, que debe constituir el punto de partida para la creación de la cultura económica necesaria en directivos y docentes en general.

El tratamiento de los temas económicos se realiza haciendo énfasis fundamentalmente en el cumplimiento de algunos indicadores, sin un análisis detallado y objetivo de las causas que producen esos incumplimientos y enfocando el ahorro de recursos como una indicación en unos casos y como consigna en otros.

En los consejos de dirección y en las asambleas sindicales, los temas económicos se centran en una información es estado de cumplimiento de los indicadores económicos que corresponden al centro, donde el presupuesto constituye el documento que esta establece cifras de estricto cumplimiento, que por lo general son

vistas como camisas de fuerza, al estar conformada por magnitudes que se interpretadas como insuficientes para las actividades docentes a desarrollar.

En relación a lo anterior, resulta una regularidad la participación formal en el proceso de planificación del presupuesto, así como una tendencia a solicitar incremento de los recursos durante los procesos de análisis del mismo.

De igual manera, no se han realizado actividades de capacitación sobre la planificación, organización y control del presupuesto, puestos que solo se hace referencia al mismo como parte de otros contenidos y sin la adecuada profundización en los conceptos básicos y sus características.

Es significativo, además, que existen dificultades en la gestión del presupuesto, que afectan la efectividad del proceso docente educativo, a partir de algunas dificultades como las que se exponen a continuación:

- No se les da tratamiento a las etapas para el desarrollo de los procesos de análisis y discusión del presupuesto en los centros de ETP.
- Los directivos no dominan en toda su magnitud las especificaciones de las indicaciones metodológicas sobre la gestión de los recursos del presupuesto en los centros escolares.
- Durante los períodos (2019-2020) no fue efectiva la realización de capacitaciones destinadas al conocimiento de técnicas cuantitativas o cualitativas para la evaluación de gestión de los recursos asignados del presupuesto.
- No se realizan análisis detallado de las partidas de gastos asignadas y el cumplimiento y valoración del efecto de la utilización de los recursos, sobre todo enfocados desde la necesaria cultura económica de los directivos en particular y los profesores y trabajadores en general.
- Los directivos omiten las indicaciones metodológicas para el cumplimiento de los gastos establecidos para las instituciones de la ETP.
- Escasamente se desarrollan las capacitaciones a los directivos en teorías y prácticas sobre el uso adecuado en los recursos asignados del presupuesto.
- En las actividades de capacitación brindadas a los directivos no son utilizados, como una forma de generar una visión dinámica e integral en su formación, sino

que se toman en cuenta aspectos puntuales del proceso administrativo como reforzamiento de las labores diarias.

- Escasamente se realizan el tratamiento para el análisis de los enfoques valorativos de los principales indicadores del presupuesto, para que los directivos profundicen en el estudio de estos indicadores.
- Los directivos no profundizan con respecto a procedimientos institucionales, como es las etapas en que deben realizarse los procesos de análisis y discusión de los recursos asignados del presupuesto en los centros de ETP, donde se especifica el propósito de cada Dirección y sus funciones correspondientes. Para ello, en caso de dudas, puede consultarlo en los documentos pertenecientes a cada dependencia.

Conclusiones del Capítulo

La capacitación a los directivos en la ETP al igual que para todas las ramas de la sociedad es de vital importancia para la eficiente conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje. En nuestro país ha transitado por distintas etapas, en cada una de las cuales se han introducido elementos metodológicos para las mejoras al sistema de enseñanza-aprendizaje, incorporando posteriormente aspectos específicos encaminados a la formación de una cultura económica. En los primeros años se desarrolló de manera general para todos los directivos por igual y se fue particularizando para la educación primero y la ETP después, a partir de la aprobación inicialmente de legislaciones y normativas para la capacitación, hasta las Resoluciones Ministeriales emitidas en los últimos años.

La capacitación a los directivos de la ETP en la provincia de Guantánamo, ha sido limitada en temas económicos en general, así como en la gestión del presupuesto en particular.

Capítulo 2. Programa para la capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto de la Educación Técnica y Profesional

En este capítulo se inicia con la fundamentación teórica de un programa de capacitación a los directivos para la gestión del presupuesto. Se propone, además, la estructura del programa de capacitación para contribuir al desempeño profesional de los directivos y luego se valora la pertinencia y factibilidad del mismo

2.1 Fundamentación teórica del programa de capacitación

El término programa hace referencia a un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irán a realizar. También es un sistema de distribución de las distintas materias de un curso o asignatura. La palabra es de origen latín “programa” que a su vez tiene su origen en un vocablo griego. La expresión programa se puede usar en distintos contextos.

Según la literatura consultada referida al tema Programa de capacitación, se puede asegurar que son muchos los autores que se han referido al tema y los han definido de acuerdo a su marco teórico referencial, sin embargo, en casi todas las definiciones se resalta el hecho de que los mismos se emplean de manera consciente e intencional.

Para el caso que nos ocupa, seguiremos la definición de Ruiz Iglesias, M. (1999), cuando plantea que el programa de capacitación es didáctico pues se convierte en la estrategia que utiliza el profesor para adecuar la toma de decisiones, a través del cual se elige y recupera el conocimiento sobre la enseñanza; en el programa se trazan acciones conscientes e intencionales dirigidas a incidir en los componentes didácticos: objetivos, contenidos, métodos, medios y/o evaluación con el propósito de mejorar la calidad del aprendizaje de lo que se enseña en una situación dada.

El uso de programas de capacitación en la enseñanza permite al docente no sólo enseñar contenidos, sino también le brinda la posibilidad de enseñar las acciones que un contenido determinado requiere para que el aprendizaje resulte significativo. De esta manera el profesor se convierte en un verdadero guía cuya función no se limita a transmitir información, sino que enseña cómo pensar, cómo utilizar las estrategias más adecuadas para obtener mejores resultados. A través de las

estrategias de enseñanza, el profesor logra cambios de conducta, de actitudes, modos de pensar y actúan los formados.

La aplicación de estrategias de aprendizaje para que en realidad sean efectivas deben verse involucradas en todo un accionar de desarrollo de la personalidad con énfasis en acciones que fortalezcan la autoestima y el autoconcepto, así como el control personal que permita identificar los estilos propios de aprendizaje y el control emocional como base para continuar motivados por aprender de manera continua.

En un programa de capacitación se diseñan los métodos, técnicas y procedimientos que deben seguirse para lograr el objetivo, pues lo metodológico encierra como categoría rectora, al método, visto este último como camino a seguir en función de un propósito determinado.

Un programa de capacitación se utiliza mejor cuando parte del establecimiento de principios metodológicos, dado que los principios se convierten en directrices para el accionar y si lo metodológico encierra al método como vía y procedimiento, entonces un camino presenta menos obstáculos cuando está bien orientado. De ahí que la propuesta esté centrada en las relaciones entre objetivo-contenido-método (este último como camino que abarca metodología, estrategia, procedimientos, recursos y evaluación), componentes estructurados e interrelacionados a partir del diagnóstico centrado en tres preguntas claves.

La propuesta del programa de capacitación también se fundamenta sobre la base de principios, leyes y categorías de ciencias como la Pedagogía, la Psicología y la Sociología. Es así que se puede hablar de fundamentos psico-socio-pedagógicos por lo que es pertinente ver la fundamentación filosófica y psicológica en la que se sustenta la propuesta que tiene la finalidad de perfeccionar las habilidades formativas.

Fundamentos Filosóficos:

El programa de capacitación tiene como base teórica y metodológica el Marxismo Leninismo, al considerar la práctica social como principio y fin de la realidad, la representación de la relación entre hombre y medio social en un proceso histórico-

concreto como máxima de cualquier empeño educativo, donde el hombre transforma al mundo en la medida en que se transforma a sí mismo.

El Materialismo Dialéctico ofrece una sólida teoría del conocimiento, entendido el mismo como resultado de la interacción dialéctica del sujeto y los objetos de la realidad. Este es un presupuesto del cual hay que partir para emprender cualquier obra científica y es precisamente la idea que se defiende: todo cambia, todo se transforma, todo está en constante movimiento.

También sirve de fundamento del programa propuesto, considerar lo expresado por Carlos Marx en su obra cumbre, “El Capital”, donde realizó un análisis detallado y explicativo, en el cual hace referencia al método investigativo formulando con el máximo rigor científico la meta que toda investigación exacta de la vida económica debe proponerse. A partir de ello, en esta propuesta, se tiene en cuenta que la investigación ha de tender a asimilar en detalle la materia investigada, a analizar sus diversas normas de desarrollo y a descubrir sus nexos internos.

Para esta investigación las concepciones teóricas enunciadas, que consideran al hombre como ser social históricamente condicionado, producto del propio desarrollo de la cultura económica que él mismo crea, obliga necesariamente a analizar la educación como medio y producto de la sociedad, como depositaria de toda la experiencia histórico-cultural, y el proceso educativo como vías esenciales de que dispone la sociedad para la formación de las nuevas generaciones y que necesariamente responde a las exigencias de la sociedad en cada momento histórico.

Fundamentos Psicológicos:

Para el diseño del programa se tiene en consideración lo planteado por Leóntiev, (1985) acerca del 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 afectivo y lo cognitivo. Este elemento psicológico se encuentra en la base del sentido que adquiere un contenido para el sujeto. De esta forma, el contenido psíquico sobre la base de la reflexión se convierte en regulador del comportamiento.

Se sigue la idea de Vigotsky, (1999), cuando señala que el aprendizaje es una actividad social y no solo un proceso de realización individual, es una actitud de producción y reproducción de conocimiento. En lo que concierne al proceso de aprendizaje significa colocarlo como centro de atención a partir del cual se debe proyectar el proceso pedagógico, supone utilizar todo lo que está disponible en el sistema de relaciones más cercano a los intereses de los directores y un mayor grado de participación e implicación en las tareas de aprendizaje dentro de la capacitación.

La teoría de Vigostky y sus continuadores sustentan, desde los puntos de vista pedagógico y psicológico, el diseño de la presente investigación; por tanto, la propuesta cumplirá con esta teoría al concebir el Programa de capacitación para favorecer la formación a los directivos en la ETP, lo que posibilitó partir del diagnóstico en un momento determinado, que revela el estado inicial así como su incorporación a la práctica, de manera que propicie la gestión del conocimiento, teniendo como sustento teórico el concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) de Vigostky, L. S. (1981) que no es otra cosa que la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con un compañero más capaz; y la utilización del sistema de los diferentes niveles de ayuda que recomendó para que el sujeto pasara a otro nivel de desarrollo real, mediante la participación de un adulto o coetáneo más avanzado, como portador de la cultura y mediador del desarrollo, donde el "otro" promueve, facilita que el sujeto alcance un nivel de realización, una apropiación y un aprendizaje que permite un nivel de desarrollo de las estructuras que están comprendidas o cristalizadas en el conocimiento aprendido.

Fundamentos pedagógicos:

Según Fátima Addine, (2004), los fundamentos pedagógicos se sustentan en que toda actividad programada, organizada y ejecutada en las diferentes modalidades de educación postgrada, debe servir de modelo de actuación. Desde esta perspectiva, teniendo en cuenta la ley de la pedagogía, que establece la relación

entre los componentes del proceso pedagógico que posibilitan su instrumentación, siempre partiendo de que lo formativo o educativo se logra a través de lo instructivo.

Siguiendo a la autora, se considera, además, un modelo de aprendizaje entendido como proceso de construcción y reconstrucción por parte del sujeto que aprende de conocimientos, habilidades, modos de actuación, actitudes, valores y sentimientos, que se producen en condiciones de interacción social, y lo conducen a su desarrollo personal y profesional. Esta concepción permite la participación activa y consciente del sujeto en la interacción con los otros, de manera que construye y reconstruye conocimientos pedagógicos para transformar la práctica educativa a partir de la revalorización que hace de la misma, y descubre su significado personal en correspondencia con las nuevas características de la enseñanza en que despliega su labor.

Es necesario considerar las ideas de varios autores como: Nóvoa (1991; 1999; 2001; 2006), Candau (2000), Imbernón (2001), Pimenta (2000; 2001; 2002), cuando expresan que el eje de la formación de profesores se desplaza de la universidad para el hacer cotidiano de la escuela de educación general y media, la preparación educativa concibe a la institución escolar como centro rector de formación permanente a directores.

Para dirigir el proceso de capacitación en materia del uso adecuado de los recursos asignados del presupuesto en la ETP, elevar la calidad del resultado de la gestión y dotar a los directivos de un mayor protagonismo, se consideró necesario retomar los aspectos planteados por Chicola, A. (2016), los cuales, contextualizados para la ETP se pueden resumir como sigue:

- Lograr el compromiso de directivos para el cambio y la preparación continua, para favorecer la formación integral de ellos mismos y de sus trabajadores.
- La participación activa de los directivos en la determinación de sus necesidades de capacitación, en la elaboración de su proyecto de formación, en el diseño de las actividades en que participará y en la ejecución del proceso de capacitación de sí mismo, si se tiene en cuenta que la capacitación es “la elevación del nivel profesional personal que

constantemente ha de lograr los directivos mediante el estudio individual para estar actualizado”.

- El diseño del programa debe ser contemplado a corto, medio y largo plazos, en correspondencia con las necesidades y nivel de desarrollo individual y colectivo de los directivos.
- Contemplar el trabajo en grupo, la auto preparación y la autosuperación de los directivos, como procesos interactivos en contextos de aprendizajes en los centros de ETP y como vías para su desarrollo profesional, la elevación de su cultura de estudio y la elevación de la autoestima
- El proceso de capacitación se ejecuta teniendo en cuenta los intereses y motivaciones personales, la experiencia profesional acumulada y la propuesta de soluciones a carencias en la práctica educativa.
- Controlar y evaluar la ejecución del programa y sus actividades a partir de sus resultados.

De igual manera, el programa se fundamenta en los principios declarados por Imbernon y Novea (2001), que plantean que un proceso de capacitación y una cultura profesional deben fundamentarse en los siguientes principios:

- El local de trabajo debe ser el centro de formación permanente de los directivos.
- Aprender investigando: de forma colaborativa, analizar, probar, evaluar, modificar.
- Relacionar conocimientos previos con nuevas informaciones en un proceso coherente de formación.
- Aprender mediante la acción, reflexión, acción-reflexión-acción y resolución de situaciones problemáticas de la práctica;
- Comunicación social: compartir problemas, fracasos y éxitos.

Fundamentos didácticos:

Considerar la proyección de los componentes didácticos del proceso enseñanza – aprendizaje en el programa de capacitación contribuye al desarrollo y crecimiento de

los sujetos de la capacitación. Al respecto, se sistematizan los elementos señalados por Valiente (2001) y el sistema didáctico-integral de Mitjans (1995,1997).

Los objetivos: Permitieron determinar el contenido, los enfoques, métodos, formas, medios para la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje, así como el cambio que se desea lograr en las competencias comunicativas, necesarias para conducir el proceso participativo de elaboración y análisis del presupuesto. Permitieron además orientar las actividades a realizar en el proceso de aprendizaje, al expresar qué se quiere alcanzar, hacia dónde conducir el proceso de cambio y hacia dónde llegar. Al mismo tiempo, constituyeron el criterio principal para valorar la efectividad obtenida en el proceso, determinar el contenido de la evaluación y el resto de los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, esencialmente deben:

- Lograr la implicación emocional a partir de su participación activa en el proceso de construcción.
- Ser individualizados, particulares en dependencia de su nivel de desarrollo, intereses y motivaciones. Fariñas (1997) señala que es necesario llegar a negociaciones atemperadas a los diferentes intereses, no tiene por qué existir el mismo objetivo para cada sujeto.
- Lograr, a partir del trabajo sistemático, que los objetivos se constituyan en guía real del proceso de aprendizaje. Esto se consigue con la participación de los directivos académicos en su construcción y en el establecimiento de una especie de "negociación del significado" de los temas a tratar.

Se trabajó explícitamente el elemento educativo en el objetivo, de modo que el directivo se involucre con metas concretas orientadas hacia su desarrollo personal y profesional.

Los contenidos: Se definieron a partir de los objetivos y para potenciar el desarrollo de la gestión del presupuesto deben estar presentes los siguientes requisitos:

- No pretender enseñarlo "todo" porque esto limita la posibilidad de individualizar, personalizar, reflexionar, evaluar y elaborar la información. Son necesarias una profesionalización y fundamentalización de estos contenidos,

de modo que sean los esenciales y básicos para una exitosa capacitación en la gestión de los recursos asignados del presupuesto.

- Seleccionar el contenido a partir de las demandas y exigencias sociales a la labor del directivo, expresadas desde lo general en el modelo ideal de su desempeño profesional socialmente deseado, en este caso la gestión de los recursos asignados del presupuesto demuestra las generalidades y su comportamiento en los centros.
- Utilizar diversas alternativas, puntos de vista y enfoques teóricos, de modo que el director pueda decidir y fundamentar sus decisiones, adaptadas a cada situación derivada de la gestión de los recursos del presupuesto.
- Otorgar un activo papel al sujeto en su determinación durante el encuadre grupal llegando, como en el caso de los objetivos, a negociaciones atemperadas a sus expectativas, necesidades e intereses.

Los métodos: Se recomienda la utilización de métodos que propicien que en el proceso de aprendizaje se produzca el análisis y la búsqueda de soluciones a situaciones y problemas similares a los de la realidad. Para ello deben:

- Dirigirse a la producción de conocimientos, la interacción grupal, la reflexión colectiva y la autorreflexión personal, desde los espacios de intersubjetividad colectiva.
- Favorecer el cuestionamiento, la polémica, la discrepancia, la fundamentación y defensa de criterios propios.
- Incorporar técnicas que estimulen la productividad y creatividad del sujeto. Dentro de estas, los juegos de roles, dramatizaciones, generación de ideas, técnicas participativas y vivenciales en sentido general, que propicien una postura activa del sujeto y un entrenamiento en su rol profesional. La utilización de las técnicas psicodramáticas resulta muy útil para tales efectos porque propician el aprendizaje, la creación -a través del grupo- o generación de alternativas a asumir, acelerando la toma de conciencia sobre actitudes, puntos de vista y criterios que posibilitan la valoración multidimensional de cada situación que se presenta en el grupo.

Los medios: Los medios visuales son útiles para reforzar o ilustrar la palabra hablada, permitiendo un cambio del ritmo en la sesión que ayude a conservar el interés y disminuir la tensión, y al evitar que la presentación del tema sea monótona. Asimismo, la comunicación visual ahorra tiempo y contribuye a clarificar, dar detalles y hacer más eficiente el aprendizaje. En sentido general, los medios deben:

- Resultar pertinentes, variados, originales y oportunos.
- Constituirse en apoyo al contenido y propiciar la reflexión, activación y participación del directivo académico.
- Reforzar o demostrar los aspectos principales.
- Ser utilizados adecuadamente y sin excesos innecesarios.
- Ser variados, e incluir desde los más tradicionales hasta la utilización de la Tecnología de la Informática y las Comunicaciones

En el programa propuesto se tuvo en cuenta que es importante brindar a los directivos una literatura actualizada, diversificada, profunda y que recoja diferentes puntos de vista teóricos. El profesor de la capacitación debe hacer énfasis en la orientación creativa del estudio de la misma que trascienda el estímulo excesivo a la actitud crítica. Las tareas y trabajos independientes deben igualmente tener un carácter productivo y estar diversificados.

La evaluación: Si la enseñanza tiene como fin último producir un cambio, que debe expresarse en términos de comportamiento, a la evaluación corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos. Estos cambios hay que verlos no sólo en el desarrollo del sistema de acciones de la capacitación, sino durante el desempeño posterior del docente y los resultados de la institución. Es preciso, partiendo de lo referido por González (1995), Arias (2000) y Pérez, Torres y Barrera (1998).

Fundamentos Económicos

Es justo señalar que en todas las etapas la preparación de los directivos se realiza a través de las diferentes acciones de capacitación, donde los temas impartidos corresponden en lo fundamental a técnicas de dirección. En materia de economía la

preparación ha sido muy escasa puesto que sólo se inscribe a los aspectos básicos de la contabilidad y las finanzas, y sin hacer diferenciación para los diferentes cargos de dirección, es decir la capacitación no es contextualizada. Esto se ha evidenciado en la revisión de los diferentes programas que para este fin hace llegar de manera centralizada la Comisión Central de Cuadros y las necesidades de capacitación de los directivos de la ETP. El programa que se propone se ha enfocado hacia la eliminación de estas dificultades.

De igual manera se consideró que actualmente se puede aseverar que el país se prepara para enfrentar el reto, que presupone la inserción de la economía cubana en la economía mundial en cuanto a la capacitación de sus directivos para que estos sean capaces de asimilar las nuevas tecnologías que la gestión demanda.

Cuba se encuentra inmersa en la actualización de su modelo económico y para ello necesita de directivos cada vez más preparados, capaces de dar respuesta a las circunstancias que exige el país, y el momento de hoy es sin lugar a dudas una gestión económica que garantice un socialismo próspero y sostenible.

La autora coincide con la teoría de Adam Smith al considerar que la economía está naturalmente ordenada a conseguir el aumento de los recursos, y no se plantea la posibilidad de que ésta se ponga al servicio de otros fines, como el que todos los seres humanos dispongan de los bienes necesarios para vivir decentemente o que los recursos se distribuyan justamente. Nada en la naturaleza de la economía exige que se plantee como único o principal objetivo la obtención inmensa de recursos. Decidir el objetivo último de la economía no pertenece sólo a la propia economía, sino también a la ética o a la política en la cual se basa la capacitación económica. Por ello, el programa se propone conducir la interpretación del presupuesto como un instrumento para definir los recursos estrictamente necesarios para el eficiente desarrollo del proceso docente-educativo.

Por otro lado, toda capacitación en el área económica, debe reconocer que en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que será necesario fomentar la cultura económica de toda la población y adquiere particular importancia lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo

que, junto al sentido del deber y la sensibilidad revolucionaria, deberán ser determinantes en su comportamiento cotidiano. Esto conduce a utilizar como fundamentación del programa propuesto, elevar una cultura económica en el desarrollo de una eficiente capacitación a directivos en los términos económicos deseados partiendo de la ética y responsabilidad profesional.

Así mismo en el VII congreso del Partido Comunista de Cuba establece en el lineamiento 255 perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores, directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones.

Al determinar desde donde debía realizarse el programa que se propone, se valoró que, aunque muchos centros de capacitación no están autorizados a la realización de los cursos de posgrado, en el caso del Instituto Provincia de Estudios Laborales (IPEL) de Guantánamo, ostenta la categoría B que lo autoriza a impartir estos cursos. Pero existen directivos de los centros de la ETP, principalmente administradores, que no son graduados del nivel superior, por lo que se consideró prudente proponer el curso como una actividad de capacitación y no de posgrado, para propiciar la incorporación de todos los directivos a los mismos.

No obstante, a lo anteriormente expuesto en la organización del programa que se propone, que es de capacitación se tuvieron en cuenta las particularidades de la superación de posgrado por considerar que pueden ser de mucha utilidad para realizar una propuesta de calidad, por cuanto, el posgrado es un procedimiento cuyo fin es formar a aquellos que en él participan, por tanto, es un proceso docente y educativo, a diferencia del investigativo cuyo fin esencial es descubrir, crear, su objetivo es formar aunque puede haber en mayor o menor medida un resultado investigativo dependiendo de la modalidad o tipos de dicho proceso formativo.

La educación de posgrado es una de las direcciones principales de trabajo de la Educación Superior en Cuba y el nivel más alto del sistema de educación superior, dirigido a promover la educación permanente de los graduados universitarios. En la educación de posgrado concurren uno o más procesos formativos y de desarrollo, no

solo de enseñanza aprendizaje, sino también de investigación, innovación, creación artística y otros articulados armónicamente en una propuesta docente-educativa pertinente a este nivel.

La importancia de la educación de posgrado se fundamenta, de un lado, en la evidencia histórica de la centralidad de la educación, la investigación y el aprendizaje colectivo en los procesos de desarrollo; y de otro, en la necesidad de la educación a lo largo de la vida, apoyada en la autogestión del aprendizaje y la socialización en la construcción del conocimiento.

La educación de posgrado enfatiza el trabajo colectivo y la integración en redes, a la par que atiende de modo personalizado las necesidades de formación de los estudiantes de este nivel; promueve la superación continua de los graduados universitarios, el desarrollo de la investigación, la tecnología, la cultura y el arte. Para cumplir esta variedad de funciones, la educación de posgrado se estructura en superación profesional y formación académica; de esta última forma parte el Sistema Nacional de Grados Científicos.

Los programas de posgrado en sus distintos niveles tienen dos orientaciones: la primera de ellas fundamentalmente académica, la segunda, fundamentalmente profesionalizante. Estos programas tienen como fin profundizar en conocimientos de áreas o actividades específicas.

"Por lo general no cuentan con un trabajo investigativo; se exige ejercicios monográficos que buscan mayor análisis en el área de profundización", afirma Fernando Lozano, coordinador del programa Centro de Atención a Aspirantes en la Universidad Javeriana. Se extienden por dos o tres semestres. Cuentan con horarios flexibles que permitan compartir los tiempos con la carga laboral.

"Estos programas facilitan el desarrollo habilidades y destrezas en las profesiones y disciplinas con la consecuente mayor cualificación para el desempeño laboral", opina Virgilio Niño, director académico del Instituto de Postgrados-Fórum, de la Universidad de La Sabana.

Es necesario aclarar que los programas de posgrado deben tener un carácter personalizado, en el sentido de que su diseño se precise para cada matriculado en

dependencia de su formación precedente y de la misión o trabajo científico que desarrolle.

Para ello se atienden diferentes ciclos, en este caso se trata del general o propedéutico. En este ciclo se agruparán los módulos que permitan crear las bases para el desarrollo de su formación profesional. Estos tendrán un carácter selectivo y su selección se hará desde el momento en que matricule el cursista.

2.2 Justificación del programa

El Programa de capacitación que se propone para los directivos sobre la gestión de los recursos asignados del presupuesto en los centros de la Educación Técnica y Profesional, tiene como fin la preparación directores, subdirectores y administradores para contribuir a una mejora en su desempeño laboral, a partir del incremento de su cultura económica, en función de perfeccionar la gestión de los recursos asignados al centro, así como el proceso de planificación, organización, ejecución y control del presupuesto.

La actualización científica y educativa a los directivos es elemento fundamental para mejorar la calidad del proceso formativo en el aprendizaje, por lo que la atención a la formación permanente de los directivos es considerada con carácter prioritario a nivel mundial. Sus razones son diversas y entre ellas se pueden señalar: el desarrollo de la formación inicial pueda prosperar para toda una vida profesional; incremento y constantes cambios en los conocimientos que deben ser incorporados a los nuevos currículos y un directivo en renovación, con una formación inicial, en muchos casos, inexistente o inadecuada para la demanda social.

Por otra parte, el profesional de la educación que pretende mejorar cada día su práctica instructiva precisa de enriquecer y actualizar, no sólo sus conocimientos científicos, que se sobreentiende, sino ampliar su formación clara para resolver los problemas de sus actos, conocer las líneas de investigación en el ámbito social y poder integrarse en equipo a la realización de investigaciones educativas.

El Lineamiento 122 del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba plantea consolidar el cumplimiento de la responsabilidad de los organismos, entidades, Consejos de la Administración y otros actores económicos, en la formación y

desarrollo de la fuerza de trabajo calificada. Actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo, la actualización del Modelo Económico y Social y de las nuevas tecnologías.

El uso de los recursos asignado del presupuesto es indispensable en la formación general del ser humano, ya que permite valorar el comportamiento de los recursos materiales en los centros de la ETP y desarrollar habilidades de razonamiento y de comunicación, así como capacidades de resolver problemas prácticos de la vida y la participación de comunicación a los trabajadores de esos centros.

Los directivos que participan en la capacitación se consideran sujetos activos en la construcción de las temáticas en materia de presupuesto. Por eso, una de sus principales tareas es organizar los medios y crear un ambiente favorable para hacer uso adecuado de los recursos del presupuesto, teniendo presente la comunicación y participación en los cursos de capacitación de esta temática.

La propuesta tiene en cuenta tanto los objetivos como los contenidos a los directivos a partir de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico inicial, así como de disponer de algunos documentos auxiliares y orientaciones metodológicas como apoyo pedagógico en la planificación y realización del programa de capacitación.

La búsqueda de la mejora continua en la gestión de los recursos del presupuesto en la educación cubana constituye una tarea de primer orden para el país. Dentro de las acciones que se emprenden para promover lo anterior se encuentra la capacitación de quienes conducirán el proceso para conseguir los objetivos trazados. De ahí que los directivos deben dominar los conceptos y elementos técnicos básicos de los temas en materia de presupuesto, para jugar el rol como directivos en la ETP. Con dicho propósito en esta investigación, se propone el diseño del presente programa de capacitación con el objetivo de dotar a los directivos de la ETP de los conocimientos y habilidades que faciliten la realización de los análisis y la adopción de medidas para lograr un control de los recursos asignado del presupuesto razonable.

La necesidad de un programa de capacitación que incluye aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para la mejora calidad de trabajo y preparación individual del directivo, se basa en la

búsqueda de informaciones con valores, actitudes que debe proporcionarse cada profesional. Esta valoración prepara las condiciones del proceso de enseñanza aprendizaje donde se definen de una forma clara y precisa los problemas a resolver para gestionar el presupuesto y se agrupan los problemas a solucionar de manera conjunta en dependencia del tiempo y la peculiaridad del programa.

El Presupuesto como herramienta de planificación y control tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII, época en la cual se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Parece ser que fueron los ingleses quienes dieron mayor impulso y perfeccionaron las actividades presupuestarias; pues desde hace más de un siglo adoptaron el sistema de presupuesto para el control de los ingresos y gastos del estado.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, por eso es necesario que la organización tenga configurada; una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se fragmentará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades.

La Planificación del presupuesto constituye un elemento esencial en el proceso de gestión, la cual se deriva de los objetivos que se fijen para cada período. Los objetivos acordados determinan los resultados a obtener en correspondencia con el papel y función sociales que le han sido otorgados. Los resultados que debe obtener en un período dado, deben ser objeto de planificación y deben expresarse en términos de cantidad y de calidad. El cumplimiento de la misión en el desarrollo

económico y social del país exige que deba hacerse un gran énfasis en el aspecto cualitativo de los resultados.

Estos al planificarse deben hacerse en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, son determinados como derivación de la formulación de los objetivos, los planificados (en cantidad y calidad), a su vez determinan las actividades y proyectos que debe ejecutar para asegurar la obtención de los resultados previstos.

La elaboración de presupuestos constituye un enlace fundamental entre la programación y el control, ya que, al formar parte del proceso de planificación se considera como una guía para la asignación de recursos con el fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales. Un sistema de presupuesto es muy importante en una institución ya que establece métodos y procedimientos de administración presupuestaria, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados en la planificación, integrándose además la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros. El presupuesto representa la evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de un organismo como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente un año), todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la institución y determinado por la alta dirección.

El Sistema Presupuestario está compuesto por los diferentes presupuestos, recursos financieros y gastos del Estado, las normas y procedimientos para la elaboración, ejecución y control de los diferentes presupuestos, así como organismos responsables de los mismos y, en la actualidad, presenta avances al tener como antecedente una cultura económica desarrollada en esta materia heredada de la aplicación de la anterior Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado.

Antes de definir que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces (y nunca con éxito) un presupuesto es algo aislado, más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las instituciones, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Los directivos deben planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con el objetivo claro de obtener resultados, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades. Le compete además instaurar procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas y que auspicien la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

La referencia del autor Burbano, j. (2005) acerca de la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado, de manera que la autora decide incluir el tema de programación del presupuesto en el cual permite la estimación programada.

Al hablar de estimación programada, se hace referencia a las decisiones tomadas por los directivos a partir de los objetivos propuestos con relación al presupuesto de manera tal que se cumpla la planificación, ejecución y control en un período determinado.

Bringas, D. (2014) En su trabajo de investigación titulada “El Presupuesto Participativo y la Calidad de la Gestión de los Recursos Públicos en las Municipalidades Distritales de la Región Ayacucho, periodo 2009-2013” realizada en la región Ayacucho, como objetivo general estableció la influencia del presupuesto participativo en la calidad de gestión de los recursos públicos y contribuyo en el contenido de los temas del programa para gestionar los recursos utilizados en la ETP.

En la Ley 130 del 2019 del presupuesto para el año 2020 se sustenta en la desagregación y programación mensual de los ingresos y gastos, cubrir los ingresos

y los gastos, respaldar los gastos cuando corresponda, de la actividad presupuestada.

Funciones del presupuesto

- Planeación: conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización.
- Organización: es estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad.
- Coordinación: buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la empresa.
- Dirección: es guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.
- Control: medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y busca correctivos en las variaciones.

La importancia del presupuesto radica en lo siguiente:

- Es un documento jurídico que autoriza y vincula a las Administraciones para realizar gastos y los ingresos con los que cumplir las exigencias de la sociedad (y que son las atribuidas al sector público: intervención en la vida económica, prestación de bienes públicos, asignación y distribución de la riqueza).
- Constituye la técnica de gestión más potente de la que disponen las Administraciones, ya que proporciona una información muy importante para la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estas funciones.

El legado martiano asevera “los presupuestos son la vida cierta de los pueblos, el eje a cuyo rededor todos los demás actos del país se mueven y sujetan. Las irregularidades de los presupuestos son los disturbios de la hacienda y las dificultades prácticas producen el malestar y el descontento en la nación”⁷. Esta definición adquiere una significación y alcance mayor cuando el presupuesto se refiere al Estado.

⁷ Martí Pérez, José: Revista Universal, México, 16 de abril de 1875

Constituyen objetivos del Presupuesto los siguientes:

- Relacionar las decisiones de gastos con los objetivos económicos y con los recursos existentes y futuros.
- Relacionar todas las decisiones importantes con el Estado de la economía Nacional.
- Asegurar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de los programas de gobierno.
- Facilitar el control sobre las diversas fases del proceso presupuestario, así como asegurar que la política fiscal guarde una estrecha relación con las necesidades de los ingresos y los gastos del presupuesto.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista:

- Según la flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Algunas veces denominado presupuesto estático consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas.

Los presupuestos fijos son más aptos para aquellas operaciones en que los rubros que intervienen no poseen muchas variaciones, como, por ejemplo, los sueldos y salarios que se supone se mantienen constantes durante el tiempo que dura el contrato colectivo. También pueden ser utilizados cuando los pronósticos sobre el futuro de la institución son altamente confiables. Por ejemplo, los centros educacionales, que tienen una cantidad de docentes determinadas de acuerdo a la matrícula de estudiantes aprobados y la cantidad de grupos a crear. En este caso, al determinar el salario medio en el año 2011 fue de \$5770,40; superior en \$164,00 con respecto a \$5606,40 en el año 2010. La causa fundamental está originada por la estabilidad del personal no docente por la aplicación de disponibilidad a los trabajadores de apoyo que tienen menor salario y están sujeto a muchas contingencias que hacen que el resultado sea a veces impredecible.

- **Flexibles o variables**

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, y gastos ajustados al tamaño de operaciones. Tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los recursos.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para diferentes volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su característica es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de un organismo.

- **Según el presupuesto que cubran**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la actividad, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo en lo posible

Este tipo de presupuesto corresponde a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes organismos.

Fases del proceso presupuestario

El proceso presupuestario constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases y su duración estará en función de las magnitudes, la organización política administrativa y de los agentes económicos que integran la sociedad.

Elaboración: La fase de elaboración se lleva a cabo mediante la conjugación de tres elementos claves: técnico, político y de negociación. En el elemento técnico, resulta imprescindible el diseño de escenarios presupuestarios, elaborados con instrumentos econométricos, confección de pronósticos a partir de series históricas, así como teniendo en cuenta los lineamientos del plan de la economía. Esto permite construir diversas alternativas para la toma de decisiones, con vistas a elaborar los lineamientos y directivas de política fiscal que aprobará el ejecutivo y serán de obligatorio cumplimiento para todos los agentes que están vinculados con el Presupuesto del Estado, en la elaboración de sus anteproyectos, reflejándose en este acto el elemento de política.

Aprobación: Una vez evaluado el presupuesto del Estado se somete a la consideración del plenario, sancionándose con carácter de Ley Anual del Presupuesto.

Ejecución: Durante esta fase se lleva a cabo la realización de los ingresos y de los gastos inscritos en el presupuesto. Como regla, la recaudación de los ingresos tiene características diferentes a la ejecución de los gastos. Los ingresos, excluidos los que se obtienen a través de empréstitos, constituyen previsiones de potencial y la meta debe ser no solo alcanzarlos, sino superarlos. Es por ello, que lo consignado en el presupuesto resulta un límite mínimo a obtener.

Control: Esta fase del proceso reviste una importancia vital, ya que a través de un adecuado y oportuno control se garantiza la correspondencia entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos, es decir, su aplicación a propósitos diferentes a los que fueron planificados. El control

puede ser realizado antes, (en la fase de elaboración se acotan los recursos en función de metas y objetivos); durante el proceso de ejecución y una vez concluido el ejercicio

La programación del presupuesto

Un programa de presupuesto será más eficaz en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades sobre los recursos económicos y financieros, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

Aunque la elaboración del presupuesto lleva implícito un acto de programación, es necesario su desglose en períodos de más corto plazo, por lo general trimestrales y mensuales.

La programación mensual del presupuesto, principalmente en aquellas actividades de ciclos estacionales posibilita, entre otros propósitos:

- Vincular los requerimientos de recursos financieros con los recursos materiales y humanos para cada período.
- Validar el cumplimiento de los objetivos trazados para cada etapa y el empleo adecuado de los recursos financieros aplicados, lo que se logra a través del análisis de lo programado con la ejecución real obtenida.
- Rectificar los errores de planificación presupuestaria en plazos más cortos, a fin de lograr una administración eficiente dentro del ciclo presupuestario.

En el proceso de programación deben considerarse, además de los criterios del comportamiento histórico de los gastos, las nuevas prioridades que deban realizarse, a partir de los niveles de actividad. Durante este proceso también se materializa el vínculo entre presupuesto y plan.

En un centro educacional se precisa conocer la cantidad de personal, tanto docente como de apoyo, los salarios que devengan estos, la cantidad de estudiantes matriculados, la organización del curso escolar (etapa de receso escolar donde se contrae el gasto), entre otros indicadores, que contribuyen a realizar una programación lo más cercana posible a la realidad y cuyos resultados permiten

identificar, incorporar, e interpretar desde el punto de vista financiero todos los elementos que conforman el proceso.

La programación es originada con una naturaleza del presupuesto que mantiene o tiene el contenido y la forma de la programación. Por contenido es porque todos los elementos que integran la programación presupuestaria deben estar disponibles, en cantidad y calidad teniendo un lineamiento adecuado entre sí. En cuanto a la forma, se entiende que para hacerse efectivo el contenido del principio de programación, deben sustentarse los elementos de la programación en todas y cada una de las fases del proceso presupuestario, de manera que sea posible su operación clasificada, permitiendo la definición, viabilidad y ejecución de las metas prioritarias establecidas para el sector público.

La programación mensual de Ingresos y Gastos es un proceso permanente que permite la fluidez del gasto en función a la proyección de los recursos que se esperan recaudar, captar u obtener; y, por lo tanto, debe ser actualizada en forma continua por el Tesorero y el Especialista en Presupuesto.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito en cualquier organismo. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a dónde dirigirse o a donde se dirige su funcionamiento. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más eficiente uso de los recursos materiales que son asignados por el presupuesto.

Muchos de estos autores plantean diferentes tipos de presupuestos, los participativos, lo de resultados que favorecen y se relacionan con la gestión de presupuesto teniendo en cuenta que es un proceso que requiere de calidad y eficiencia en el uso adecuado de los recursos materiales y financieros.

En el sector presupuestado el análisis económico-financiero debe sustentarse, fundamentalmente, en el cumplimiento de los presupuestos de gastos desagregados por áreas organizativas, actividades, partidas, elementos y fuentes, destinos de los flujos monetarios, así como en indicadores de eficiencia económica que

correlacionen los ingresos y los gastos con los niveles de actividad y las inversiones realizadas.

Los indicadores financieros son un instrumento muy útil para la toma de decisiones en las universidades; sin embargo, tienen sus limitaciones y, por lo tanto, no deben ser los únicos para dirigirla.

2.3- Datos generales del programa

Programa de capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto en la Educación Técnica y Profesional

Nombre: Gestión del presupuesto para los centros de la Educación Técnica y Profesional

Modalidad: Tiempo Parcial

Centro autorizado: Instituto Provincial de Estudios Laborales

Formas de enseñanza: Conferencia, Seminario, Talleres y Video Conferencia,

Tiempo: 90 horas.

Organismo responsable: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Cantidad de créditos: 3 créditos

Tipo de curso: Capacitación

Participantes: directores, subdirectores y administradores de los centros de la ETP

Objetivo general: Elevar la cultura económica de los directivos de los centros de la ETP para el contribuir al mejoramiento de la gestión del presupuesto.

Objetivos específicos:

1. Explicar los conceptos básicos de gestión, presupuesto y recursos.
2. Reconocer la importancia que posee la gestión de los recursos asignados del presupuesto a los centros de la ETP.
3. Precisar las etapas en el proceso análisis y evaluación para la orientación en el colectivo.

4. Establecer los indicadores económicos que se utilizan en la gestión de los recursos asignados del presupuesto de la ETP.
5. Identificar las partidas de ingresos y gastos para el análisis de los recursos asignados del presupuesto.

Evaluación: sistemática (durante el encuentro), parcial (entre encuentros), final (tarea integradora). La misma se desarrollará por cada centro de ETP para demostrar la preparación obtenida en el curso.

Plan Temático

| No. | Temas | Horas-teóricas | Horas-Prácticas | Total de Horas |
|-----|--|----------------|-----------------|----------------|
| 1 | Introducción a la gestión del presupuesto. | 4 | 14 | 18 |
| 2 | Programación del presupuesto. | 4 | 16 | 20 |
| 3 | Los Ingresos y gastos | 4 | 18 | 22 |
| 4 | Principales métodos y procedimientos utilizados en el análisis económico | 4 | 18 | 22 |
| | Evaluación | | 8 | 8 |
| | Total | 16 | 74 | 90 |

Contenido del programa de capacitación

Tema # 1. Introducción a la gestión del presupuesto.

Objetivo: Explicar las generalidades del presupuesto teniendo en cuenta los principales conceptos para la gestión de los recursos.

Sistema de Conocimiento

Definición de gestión. El presupuesto, objetivos, características e importancia. Principios, funciones básicas y clasificación del presupuesto. Fases del presupuesto.

Habilidades

Explicar el concepto de gestión

Definir el concepto de presupuesto.

Demostrar los objetivos, características e importancia del presupuesto.

Argumentar los principios y funciones del presupuesto.

Clasificar los presupuestos de acuerdo a la actividad económica.

Identificar las fases del presupuesto.

Medios: Diccionario de Contabilidad y Auditoría, Constitución de la República aprobada en el 2019.

Indicaciones Metodológicas.

En este tema se tratará el concepto de gestión, abordándolo desde las definiciones de dirección y administración, precisando su importancia y necesidad para cualquier proceso económico. Se define el concepto de presupuesto, partiendo del presupuesto nacional y su desagregación, sus objetivos, características y la importancia de la gestión del presupuesto. Explicar los principios básicos y las funciones del presupuesto partiendo de los principios políticos, contables y económicos. Clasificar los presupuestos según la actividad económica en la que se desarrolle, particularizando el presupuesto de las unidades presupuestadas de educación. Uno de los aspectos a desarrollar es que los directivos deben lograr la sistematización del contenido sobre las particularidades del presupuesto en los centros educacionales, tener en cuenta fundamentalmente los conceptos de esta temática para perfeccionar otros contenidos de mayor rigor.

Especificar las fases del presupuesto aplicando las etapas que se emplean la relación existente entre las fases del presupuesto y la gestión del presupuesto. En el tratamiento de este tema, hay que tener en cuenta lo referido en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el lineamiento 7, donde se plantea, continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente. La técnica tormentas de ideas utilizada en este tema se emplea para lograr la motivación y participación de los directivos a partir de las generalidades, se orienta un trabajo independiente que refuerza los conocimientos

abordados y crea las condiciones previas en los directivos acerca del próximo tema a recibir.

Tema # 2 Programación del presupuesto

Objetivo: Determinar los elementos por partidas que se utilizan en el presupuesto para el cumplimiento y desarrollo en la planificación.

Sistema de Conocimiento:

Finalidad de los recursos financieros y recursos materiales. Partidas que se utilizan en los recursos asignados del presupuesto. Fases de la ejecución del presupuesto.

Habilidades

Demostrar el objetivo de los recursos financieros y los recursos materiales.

Identificar las partidas que se utilizan en el presupuesto.

Explicar el procedimiento para el cálculo de los recursos del presupuesto.

Medios: Resolución 127/2020 Ministerio de finanzas y Precio (MFP). Metodología para la notificación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y gastos del presupuesto.

Indicaciones Metodológicas:

Especificar la definición de recursos financieros y recursos materiales, su finalidad. Explicar cuáles son las partidas que se utilizan en los recursos asignados del presupuesto y sus elementos; materia prima y materiales, vestuario y lencería (cortinas y manteles para los laboratorios, salón de reuniones y oficina), y para las bajas de los medios en uso ya deteriorados de los centros de la ETP, materiales para impartir la enseñanza. Materiales y Artículos de consumo como, papel de escritorio, papel de computación, pintura, artículos de limpieza, entre otros.

Útiles y Herramientas para la compra de útiles de escritorios y oficina, Cuchilla de injertar, tijera de podar, pie de rey, cinta métrica, serrucho de podar entre otros. Combustible y lubricante. Energía eléctrica para la iluminación y trabajadores, docente en los laboratorios. Depreciación y amortización. Otros gastos. Servicios de mantenimiento y reparación corriente para reparación de muebles y equipos de

computación, mantenimiento y reparación de equipos de medición, y otros mantenimientos. Servicios contratados en teléfonos, agua, electricidad, transporte personal y talento artístico. Servicios Gastronómicos para actividad, de alquiler de transporte para el traslado de los trabajadores y estudiantes, y de contratación de artistas para actividades festiva del centro.

Servicios profesionales en certificación técnica de laboratorios, capacitación especializada, servicios de impresión y reproducción de documentos, Servicios Comunales, alquiler de locales, otros de ellos arreglos florales de naturaleza muerta, de publicidad y promoción en el año se ofertarán los principales productos y servicios que ofertan los centros de la ETP en el entorno provincial, así como los diversos eventos que se realizaran durante el año y los cursos de formación de capacidades en todas sus modalidades. Otros gastos para cuota de inscripción a eventos nacionales.

Otro de los asuntos de importancia en el perfeccionamiento de la gestión administrativa del presupuesto lo constituye la asignación de los recursos financieros aprobados por los centros de responsabilidad, lo que permitió una desagregación objetiva, ajustada a los niveles de actividad de cada área en los centros de la ETP. Gasto de personal, de la fuerza de trabajo y otros.

Continuidad a la etapa de la ejecución del presupuesto una vez demostrado una buena planificación de estos recursos. A partir de las partidas que se utilizan en los recursos asignados del presupuesto y el análisis de esta se desarrolla la aprobación del mismo para su ejecución con una programación lo que significa no solo calcular los requerimientos de recursos financieros en un período, sino calcular estos en función de indicadores físicos (niveles de actividad), que identifican en cada una de las partidas utilizadas en los centros de la ETP. Se debe destacar que el VII congreso del partido comunista de cuba el lineamiento 53 plantea perfeccionar el proceso de planificación y elevar el control sobre la utilización de los recursos financieros del Presupuesto del Estado, tanto en los ingresos como en los gastos.

En un centro educacional se precisa conocer la cantidad de personal, tanto los directivos, los docentes como de apoyo, los salarios que devengan estos, la cantidad

de estudiantes matriculados, la organización del curso escolar (etapa de receso escolar donde se contrae el gasto), entre otros indicadores, que contribuyen a realizar una programación lo más cercana posible a la realidad y cuyos resultados permiten identificar, incorporar, e interpretar desde el punto de vista financiero todos los elementos que conforman el proceso en la etapa de ejecución.

El empleo de la técnica generación de ideas da apoyo a responder con criterios propios según las partidas de los recursos asignados del presupuesto, el directivo debe demostrar a través de preguntas la plantilla de trabajadores y estudiantes de su centro. Se orienta una búsqueda de los indicadores con mayor dificultad para la utilización de los recursos asignados del presupuesto para demostrar la importancia de los indicadores que le permita el estudio en el próximo tema.

Tema # 3 Los Ingresos y Gastos

Objetivo: Comparar las partidas de gastos para la planificación, ejecución y control de los recursos asignados del presupuesto.

Sistema de Conocimiento

Clasificación de los gastos. Gastos económicos. Elaboración de los planes de gastos. Clasificación de los ingresos. Elaboración de los planes de Ingresos

Habilidades

Clasificar los gastos e ingresos.

Elaborar los planes de gastos e ingresos teniendo en cuenta el clasificador de cuentas.

Medios: Material impreso, proforma de los Estados financieros de la Unidad presupuestada, video sobre presupuesto educativo.

Indicaciones metodológicas:

En este contenido se explicará el concepto de gastos, precisando su diferencia con el costo y su relación con el precio de los recursos asignados a los centros educacionales. Se definen los ingresos y se especifican las particularidades de los gastos e ingresos presupuestarios. Identificar con claridad el concepto a que

responde los ingresos y gastos presupuestarios. Ofrecer las bases para estructurar el resto de las clasificaciones de los ingresos y gastos presupuestarios. Facilitar el registro contable del gasto presupuestario.

Presentar y explicar el clasificador de las cuentas de gasto. Demostrar qué es la ecuación de resultado y cuál es la utilidad de esta ecuación. En la actividad presupuestada, el elemento fundamental es el gasto por lo que se debe demostrar sus características, la ecuación de resultado para determinar los planes de gastos correctamente, su determinación, clasificación y análisis que le permita la planificación y ejecución adecuada de los gastos utilizados al igual que la partida de los ingresos.

El clasificador de gasto permitirá una mejor distribución de los gastos priorizados. Para el sectorial de educación se particularizan las principales partidas que rigen el presupuesto por la unidad presupuestada de educación. Utilizar la influencia de estas partidas para la desagregación de los gastos, teniendo en cuenta que en el lineamiento 33 del VI Congreso plantea que se logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos mientras en el lineamiento 260 del VII congreso se especifica que las unidades presupuestadas que solo logren cubrir una parte de sus gastos con sus ingresos, se les aprobará la parte de los gastos que se financiará por el Presupuesto del Estado, mediante un tratamiento especial.

La Participación dentro del trabajo en grupo será de suma importancia para demostrar el comportamiento de los ingresos y gastos que se utilizan en el presupuesto. Se conformarán equipos de 3 y 4 directivos y cada equipo da respuestas a las preguntas elaboradas por el profesor demostrando los conocimientos abordados en las partidas utilizadas del presupuesto en el centro. Se orienta un trabajo independiente donde demuestren un análisis de los gastos que incurren en el centro.

Tema # 4 Principales métodos y procedimientos utilizados en análisis económico.

Objetivo: Explicar los métodos y procedimiento utilizados para el análisis económico a partir de los recursos asignados del presupuesto.

Sistema de Conocimientos

Métodos comparativos. Método de Análisis Horizontal. Método de Análisis Histórico. Método gráfico. Método de sustitución en cadena.

Habilidades

Analizar los métodos horizontales, históricos, gráficos y sustitución en cadena.

Medios: video sobre presupuesto, Resolución 128/2020 MFP. Procedimiento para las actividades autofinanciadas de ciencia, tecnología e innovación que se aprueban en las unidades presupuestadas. Resolución 514/2019MFP.Verificacion presupuestaria.

Indicaciones Metodológicas

Desarrollar el estudio del funcionamiento de los métodos comparativos, análisis horizontal, análisis histórico, gráfico y sustitución en cadena a partir de la forma de cálculo para hacer comparaciones entre dos periodos dados.

El análisis económico y financieros se demuestra a través de comparaciones entre dos periodos a partir de los recursos asignados del presupuesto teniendo en cuenta los métodos utilizados para el comportamiento de las partidas con sus elementos desarrollados en contenidos anteriores. La preparación de los documentos donde se demuestran la desagregación de estas partidas es de suma importancia, facilita el trabajo de los centros de ETP para tener el control y mejoramiento de estos recursos del presupuesto que le son asignados.

Para el estudio de este tema se utiliza las técnicas participativas y juegos de roles para intercambiar ideas, procedimientos, estrategias para mejorar la utilización y análisis de los recursos asignados del presupuesto, donde los directivos podrán demostrar su creatividad a través de preguntas y respuestas para hacer un análisis detallado de la gestión de los recursos asignados del presupuesto a partir de los conocimientos abordados en el tema de las fases del presupuesto. Se orienta la elaboración de un análisis donde muestre las partidas del presupuesto utilizadas en su centro apoyándose en los conocimientos dados de los temas anteriores.

Indicaciones metodológicas generales

El curso de capacitación diseñado persigue capacitar a los directivos de la Educación Técnica y Profesional en la gestión de los recursos asignados del presupuesto, con vistas a propiciar la toma de decisiones eficaces y oportunas en el desarrollo de estas actividades. Durante el primer tema es fundamental dar a conocer los conceptos relacionados con el presupuesto como: gestión, recursos, planificación, ejecución, evaluación y control, así como los objetivos, la forma en que se clasifican y los principios básicos.

A partir del conocimiento de esos conceptos se demuestra en el segundo tema las partidas que se utilizan en los recursos asignados del presupuesto tales como: materia prima y materiales, combustible, gasto de personal, gasto de la fuerza de trabajo y tener en cuenta los elementos de cada una de esas partidas para dar cumplimiento a la etapa de ejecución.

En el tema tres se realizará la comparación de los gastos y los ingresos teniendo en cuenta la clasificación de los gastos y la gestión para la elaboración de los planes de gastos, así como la de los ingresos. En el último tema se desarrolla el estudio y comportamiento de los recursos asignados del presupuesto partiendo de los métodos que se emplean en el análisis económico.

Sistema de evaluación

La evaluación de los temas de capacitación debe ser sistemática, pues cada participante debe exponer y demostrar la adquisición de habilidades en cada tema. La propuesta del sistema de evaluación, parte de la concepción de la evaluación como un proceso continuo, permanente, que permitirá juzgar el logro de los objetivos propuestos y tomar decisiones para realizar los ajustes pertinentes. Los resultados de esta capacitación se tendrán en cuenta en la evaluación del desempeño y en la política de cuadros en el componente de la preparación económica.

Para concluir la capacitación se indicará a cada director de los centros de ETP desarrollar un estudio de la desagregación del presupuesto por partida en su centro con la participación del resto de los directivos.

Como formas de evaluación a adoptar se incluyen:

- Asistencia y puntualidad de los directivos. Los directivos deberán alcanzar como mínimo un 90% de asistencia para poder optar por la certificación final del curso.
- La aplicación de comprobaciones sistemática en los conocimientos adquiridos.
- La participación de los directivos en los diferentes temas y la realización de la ejercitación práctica que se oriente.

Bibliografía

Álvarez de Zayas, C. (1995). Metodología de la investigación científica. Santiago de Cuba: Editorial. Cátedra "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Ley No. 130. (GOC-2020-15-EX4) Del Presupuesto del Estado para el año 2020.

Benítez, M. A.; Miranda, M. V. (2007). "Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.". La Habana: Félix Varela, ISBN 978959-07-0462-8.

Burbano Jorge. E y Ortiz Gómez, (primero). (2004). Presupuestos (2da ed.). Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mac Graw - Hill Interamericana.

Díaz, A. (2003)"Tutorial para la asignatura costo y presupuesto". In. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.

Díaz-Canel B. M. (2012). Hacia un mayor impacto económico y social de la educación superior. Nueva Empresa, Volumen 8.Nro. 1, p 8.

Fuentes, E. (1991) "Hacienda Pública: Introducción y Presupuesto". Rufino García Blanco.

García, G. A. (2000). "Nuevos desafíos en la investigación sobre sistemas de información y representación del conocimiento". Revista Ciencias de la Información. No. 3 4Vol. 31.

Gómez, F. (1994). "El Presupuesto de la Empresa Industrial". edited by FRAGOR. Venezuela.

González Serra, Diego. (1995). Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana: Editorial. Pueblo y Educación.

Koontz, Harold (1995). Elementos de Administración. Quinta Edición. MéxEditorial McGraw-Hill, p. 297-302.

Lois, J y González P, M. (2004). Ética pedagógica. Editorial. Pueblo y Educación. La Habana:

Márquez, M. M. (2007). Análisis del presupuesto operativo municipal y su incidencia en el cumplimiento de las metas y objetivos. Caso práctico. Universidad Tecnológica Equinoccial. Manta Ecuador.

Ministerio de Educación Superior. (2012). Dirección de Contabilidad y Finanzas, nota a los directores económicos de las unidades presupuestadas adscriptas al mes (p.1).

Ministerio de Finanzas y Precios. (2011). Clasificador por objeto de gastos del presupuesto del estado (Vol. Resolución 401_2011, pp. 1-10).

Ministerio de Finanzas y Precios. (2016). Resolución 494.Calsificador de Cuentas de la Contabilidad para las Unidades Presupuestadas.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2020). Resolución 127.Metodología para la notificación, desagregación, programación, modificación y ejecución de los ingresos y los gastos.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2020). Resolución 514. Procedimiento para las actividades autofinanciadas de ciencias, tecnología e innovacion que se aprueban en las Unidades Presupuestadas.

Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución. VIto. Congreso. La Habana. Pedagogía Universitaria Vol. XVII No. 5 2012155

Polo, L. (2008). Funciones del Presupuesto. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

2.4- Valoración de la factibilidad del Programa de capacitación propuesto.

Para la valoración de la propuesta del programa de capacitación a directivos se recogieron criterios de especialistas (Anexo 7) que permitieron la valoración de la pertinencia de la propuesta. Fueron seleccionados 12 especialistas teniendo en cuenta la actividad que realizan, que se vincula con las características del programa propuesto y sus años de experiencia en la actividad económica, que como promedio arrojó 25.9 años vinculado a la actividad. Esta experiencia profesional se sintetiza con la presencia de un Doctor en Ciencias Económicas, 6 máster en diversas especialidades, 2 de especialistas de Contabilidad y Finanzas, 2 de recursos humanos y 1 financista.

Se incluyen especialistas que laboran en la Unidad Presupuestada de Enseñanza Media, La Dirección Municipal de Educación, La Universidad de Guantánamo, la Facultad Obrera Campesina, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

Para valorar la propuesta de manera general, los especialistas opinan sobre la importancia del programa de capacitación a los directivos de la ETP en gestión del presupuesto para la investigación y la necesidad de capacitar a los directivos en términos económicos para fortalecer los conocimientos como profesionales en la labor que ejerce.

Además, los temas que se demuestran en el programa cumplen en resolver las deficiencias encontradas anteriormente y permite el desarrollo de la gestión económica, eficiente y eficaz en la capacitación a los directivos.

Para realizar la valoración se elaboró una encuesta en forma de escala valorativa, donde se incluyeron los principales criterios sobre los que se deseaba que los especialistas realizaran su valoración (Anexo 8)

Los resultados generales obtenidos en la aplicación del método Criterio de Especialistas (Anexo 9) evidencian:

Sobre el programa de capacitación más del 80% de los especialistas encuestados consideran efectivo los objetivos generales propuestos. Al efectuar el tratamiento que

se les da a los objetivos específicos, los especialistas opinan favorablemente más del 95% que permite a los directivos el conocimiento de los recursos asignados del presupuesto. El 98 % consideran que la estructura del programa tiene la efectividad requerida. Se muestra que el 90% de los especialistas valoran las indicaciones metodológicas y la actualización de los temas muy positivos y con calidad para que los directivos adquieran los conocimientos en la gestión del presupuesto.

En los objetivos por temas y el tratamiento reconocen un 98% que es de gran utilidad y necesario para elevar la cultura económica a los directivos. Además, se entiende el cumplimiento del sistema de evaluación que permite demostrar el análisis de los recursos de presupuesto en el centro donde un 95 % consideró que es efectivo.

Por otra parte, un 98% de los especialistas expresan que la utilidad metodológica del programa de capacitación cumple satisfactoriamente con calidad los términos económicos para la preparación a los directivos, y positivamente consideran que el programa de capacitación a los directivos en la gestión del presupuesto es ciertamente favorable.

Por todo lo anteriormente planteado y reconociendo la preparación, experiencia de los especialistas encuestados, tanto en el contenido como metodológicamente se reconoce como efectiva la propuesta, capaz de resolver la problemática existente.

Además del criterio de especialista se consideró oportuno realizar algunos talleres de socialización que permitieran compartir la propuesta de programa a diferentes niveles, como mecanismo para complementar la valoración realizada por los especialistas. Para ello se seleccionaron algunas actividades, que pudieron convertirse en espacios para presentar el programa, escuchar criterios sobre el mismo a través de una entrevista grupal, que permitió resumir las valoraciones realizadas. Esta socialización se realizó en varios lugares, como se explica a continuación.

1. Con el Consejo de Dirección del IPEL

Se consideró adecuado y se incluyó en el plan de capacitación del centro, el programa de capacitación se iniciará en el mes de abril con fecha 29 del 2021 y

culminará el 15 de julio del 2021 para impartirlo cuatro horas de forma semipresencial y presenciales cuatro horas semanales para un total de ocho horas por la importancia que reviste el tema y la poca preparación de los directivos en la gestión del presupuesto para elevar la cultura económica como profesionales.

2. Con los profesores de IPEL.

Se presentó el programa en un claustro de profesores, donde participaron 2 especialistas del Departamento de Posgrado de la UG que asesoran al IPEL como parte del vínculo de la UG con los centros de capacitación ramales. En resumen, se consideró que:

- Esta adecuadamente fundamentado el programa.
- Es necesario para mejorar la gestión del presupuesto en los centros educacionales.
- Es oportuno por el énfasis que en estos momentos se le otorga a la eficiencia de los procesos educacionales, a partir de los objetivos estratégicos para el 2030.

3. Con Especialistas del área económica de la unidad presupuestadas de educación Media en el municipio Guantánamo.

Se realizó a través de una entrevista grupal, recogiendo como principales criterios:

- Puede contribuir a facilitar el trabajo de control sobre el presupuesto que se realiza desde la UP.
- Facilitaría la comprensión de la desagregación del presupuesto entre los centros de la ETP y evitaría las quejas de los profesores sobre los recursos asignados a cada uno.

4. Directivos de la ETP

Se presentó las ideas básicas del programa en una reunión de directores, recogiendo como criterios sobre el mismo los siguientes:

- Con la mejor preparación de los directivos se facilitaría el trabajo de la dirección respecto al uso de los recursos.
- Con una mejor gestión de los directivos se puede lograr un mejor uso de los recursos, pero, sobre todo, una mayor participación de los profesores y

trabajadores en la planificación y control sistemáticos de los recursos en los controles.

En resumen y como valoración general, al completar los criterios de especialistas con los talleres de socialización, la propuesta del programa de capacitación se puede valorar de factible, efectiva, positiva y necesaria para favorecer la formación a los directivos en la gestión del uso adecuado de los recursos asignados del presupuesto a los Centros de la ETP.

Conclusiones del Capítulo

La aplicación de un programa de capacitación en la gestión de los recursos asignados del presupuesto constituye la célula central de la preparación económica a los directivos de los centros de la ETP en la provincia, lo que sin dudas incrementará su rol protagónico.

Al valorar los criterios emitidos por especialistas sobre la factibilidad de un programa de capacitación en materia de gestión del presupuesto asignado, se comprobó que el mismo posee la calidad requerida para contribuir a elevar la cultura económica de los directivos, asegurando una más efectiva gestión de los recursos asignados a cada centro.

Conclusiones Generales

La fundamentación teórica permite conceptualizar la capacitación como un proceso integral, sistemático, continuo de preparación y desarrollo a los directivos, en correspondencia con los objetivos trazados en cada institución.

El diagnóstico aplicado permitió determinar insuficiencias en la gestión de los recursos asignados a los centros de la ETP, propiciado entre otros aspectos por la insuficiente cultura económica de los directivos, razón por la cual se propone el presente programa de capacitación para contribuir a una más eficiente gestión de los recursos del presupuesto asignados a los centros educativos.

El programa de capacitación se elaboró sobre la base de documentos normativos, los resultados del diagnóstico, objetivos generales de los centros de ETP y la experiencia de la autora. El mismo fue concebido con una estructura didáctica que posibilita a contribuir y elevar la cultura económica a los directivos de estos centros educacionales, sobre todo en la gestión del presupuesto.

Las valoraciones ofrecidas por los especialistas seleccionados avalan la calidad y pertinencia del programa de capacitación propuesto para los directivos de los centros de la ETP en la gestión de los recursos del presupuesto asignados a estas instituciones educacionales. De igual manera, los talleres de sistematización corroboraron las posibilidades y vías de aplicación efectiva.

Recomendaciones

Implementar el programa de capacitación propuesto como parte del sistema de capacitación del IPEL para los directivos de los centros educacionales de la ETP, como alternativa para contribuir a incrementar la cultura económica de los directivos y asegurar una mejor gestión en el uso adecuado de los recursos que le son asignados del presupuesto a los centros de la ETP.

Evaluar las posibilidades de ampliar esta investigación para incluir los centros educacionales de otras enseñanzas en la provincia de Guantánamo

Evaluar el impacto del programa de capacitación a los directivos en la gestión de los recursos asignados del presupuesto en la ETP.

Bibliografía

1. Addine, F y otros. (1997). Didáctica y Optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. (Material de estudio para el curso homónimo de la Maestría en Educación). IPLAC. La Habana, Cuba.
2. ______. (2003). Principios de la dirección del proceso pedagógico. En: Compendio de Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba,
3. Álvarez de Zayas, C y Sierra, V. (1998). Metodología de la investigación científica. Ministerio de Educación Superior. La Habana, (Soporte Magnético).
4. Álvarez de Zayas, C. (1998). La Habana. Didáctica de los Valores. En II Taller Nacional sobre Trabajo Político ideológico en la Universidad. Editorial Félix Varela.
5. ______. (2007). La Pedagogía como ciencia (Epistemología de la educación). En soporte digital.
6. Añorga, J. (1998). Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. Educación Avanzada. La Habana.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). Ley 116. Código de Trabajo.
8. Bello, M. (2006). Capacitación del personal. Disponible en: <http://www.Alastoringenieria.cubaindustria.cu/Boletines/web/Obras/Gestiondelconocimiento>
9. Bournissen, J. M. (2012). Modelo Pedagógico Virtual. En VII Congreso de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología, Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI), Pergamino, Buenos Aires, Argentina.
10. Burbano, J. E y Ortiz Gómez, (primero). (2004). Presupuestos (2da ed.). Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill Interamericana.
11. Carnota, O. (1985). Curso de Administración para Dirigentes. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
12. Casanova, F. y otros (2005): Un modelo para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el contexto de la universalización de la Educación Superior. Folletos Gerenciales. Año IX No.2, febrero.

13. Castro, R. F. (2003). Las ideas son el arma esencial en la lucha de la humanidad por su propia salvación. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.
14. Castro, R. F. (1984). Discurso en el Acto Central por el discurso el 26 de Julio de 1984. Granma. 27 de julio.
15. Castro, R. F. (1991). Ideología, conciencia y trabajo político /1959-1986. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
16. Castro, R. F. (2000). Discurso pronunciado con motivos a la conmemoración del 1ro de mayo 2000. Periódico Granma 2/5/00.
17. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Mc Graw-Hill.
18. Chicola, A.J.A. (2016). La Capacitación en Didáctica de la matemática de los profesores de sexto grado de la escuela primaria no.34 Augusto Ngangula de Huambo, Angola.
19. Chirino, M. V. et. al. (2013). Sistematización teórica de los principales resultados aportados en la investigación educativa y su introducción atendiendo a las características de estos. Cuarto Premio de Ciencia e Innovación Educativa 2011. La Habana: Pueblo y Educación.
20. Codina, A. (2005). Experiencias en la capacitación de directivos. Ponencia presentada en 4to. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2004 Folletos Gerenciales. Año IX No.3, marzo.
21. Colectivo de Autores (2003). Economía y sociedad en el pensamiento de Fidel Castro (I). Editorial Páginas. Escuela Superior del Partido Ñico López. La Habana.
22. Colectivo de autores. (2002). Diccionario de Pedagogía y Psicología, Editorial Cultural S. A., España.
23. Colectivo de autores. (2004). Formación jurídica para cuadros del Estado. Parte 1, 2, 3. Editorial Félix Varela. La Habana.
24. Consejo de Estado. (2017). Decreto Ley 350. Escuelas Ramales y Centros de Capacitación.
25. Consejo de Ministro. (1996). Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo. La Habana

26. Cruz, M.J.J y Batistaau, R.M. (2018). Economía a directivos, una capacitación en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Centro Nacional de Capacitación Azucarera (CNCA). La Habana, Cuba. Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, Cujae.
27. Díaz-Canel, B. M. (2012). Hacia un mayor impacto económico y social de la Educación superior. Nueva Empresa, Volumen 8 .Nro. 1, p 8.
28. Doménech, S. (1996). Cuba economía en periodo especial. Editora Política. La Habana
29. Duarte, E.Y. (2009). Propuesta de acciones de Capacitación para directivos en la Dirección Provincial de la Empresa Integral Industrial Alimenticia de las Tunas.
30. Escandón, A. (2006): ¿Por qué capacitación? Disponible en <http://www.degerencia.com/>. Consultado junio 2018.
31. Fernández, A. M. et. al. (2013). De las capacidades a las competencias. Una reflexión teórica desde la psicología. En: Revista Varona No 36 - enero-diciembre.
32. Figueroa, G. (2013). Las ciencias sociales y la actualización el modelo económico y social cubano. Potencialidades y principales retos. La Habana: Universidad de La Habana.
33. Gamboa, M.E. Y Santiesteban, D. (2015). Alternativa didáctica para la división entera de polinomios. Revista de la Red Iberoamericana de Pedagogía. Boletín Redipe, 4(8), 54-78.
34. García, C. M y Blanco, R. (2004). Socialización y transformaciones en la Economía Cubana. Editorial Páginas. Escuela Superior del Partido Ñico López. La Habana.
35. García, C. M, y otros (2005): La obra económica de la Revolución. Editorial Páginas. Escuela Superior del Partido Ñico López. La Habana
36. García, F. (2001). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: Un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/14/capacitación -dirección/zip>

37. Gato, C. A. (2012). Concepción pedagógica del proceso de capacitación para los docentes de la rama industrial en la ETP en Pinar del Río. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. Ciudad de La Habana. Cuba.
38. Gato, C. A. (2012): Concepción pedagógica del proceso de capacitación para los docentes de la rama industrial en la ETP en Pinar del Río. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. Ciudad de La Habana. Cuba.
39. González, G. R. (2010). Acciones encaminadas a contribuir en la capacitación de los cuadros para dirigir en la preparación de sus reservas en el puesto de trabajo. Universidad Vladimir Ilich Lenin. Las Tunas.
40. Guadarrama, P. (2012). Dirección y asesoría de la investigación científica. La Habana: Pueblo y Educación.
41. Guerrero, U. E. M. (2011). Formación para la investigación y programas de postgrado.
42. Guevara, E. (1986). El Cuadro: Columna Vertebral de la Revolución. Imprenta Central de las FAR, La Habana.
43. Imbernón, F. (1994). La formación y el desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional. Editorial Graó de Seveis Pedagogics. Barcelona.
44. Izquierdo, A. (2015). Acciones para la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración en Manatí. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas, Cuba.
45. Juventud Rebelde (2020). Presupuesto estatal cubano en 2020 respalda los gastos sociales y el desarrollo económico.
46. Lagos, V. M. (2007). Clasificación del Presupuesto. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

47. Lauchy, S. A y Acosta Chang, E. M., & Martínez, S. F. (2013). Procedimiento para la gestión del gasto público en el Ministerio de Educación Superior. En M. Macías García, & N. Valdés Martín, Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la Universidad (págs. 31-46). La Habana y Cadiz: http://intranet.censa.edu.cu/media/pdf/economico_financiera/Reflexiones.pdf.
48. Leontiev A. N. (1981). Actividad, Conciencia, Personalidad. La Habana: Pueblo y Educación.
49. Leontiev, A. N. Actividad, conciencia, personalidad. Editorial Progreso. Moscú.
50. Linares, M. (2000). Propuesta metodológica de diagnóstico para el trabajo con los cuadros y sus reservas. Temáticas Gerenciales Cubanias T 2, Partes VI-X.
51. Linares, M. (2004): La incidencia de la educación superior cubana en la formación de directivos. Folletos Gerenciales junio.
52. Liowenji, L. A. (2013). Estrategia para la capacitación de los tutores de la práctica pedagógica en el adiestramiento laboral del curso de matemática del instituto superior de ciencias de la educación, Huambo-Angola, Las Tunas.
53. Madureira, S. (2011). Programa de superación didáctica para profesores de Matemática egresados del Instituto Superior de ciencias de la educación de Huambo. Angola Las Tunas-Cuba.
54. Manzo, R. L. (2006). La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano. Educación Media Super v.20 n.3 Ciudad de la Habana.
55. Mariño, R. (2000). Impacto de la capacitación de los cuadros y reservas en los resultados económicos productivos en empresas de la provincia de Ciego de Ávila. Temáticas Gerenciales Cubanias Tomo I Partes I-V.
56. Martí, P.J. (1975). Obras Completas, t 8, Editorial de Ciencias Sociales, La. Habana.
57. Martinho P. S. (2014). Planeación del proceso docente-educativo en la escuela de magisterio primario, Chicala Cholohanga de Huambo Angola, con enfoque estratégico. Las Tunas.
58. MINED. (1999). Desarrollo profesional docente. Publicación del programa MCE – Media. Ministerio de Educación. República de Chile,

59. Ministerio de Educación Superior (2007): Planificación estratégica ciclo 2007-2010. ENPSES. La Habana.2006
60. Ministerio de Finanzas y precios (2019): Verificación presupuestaria. Resolución 514.
61. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006). Salarios para los instructores que imparten la capacitación a los centros laborales del sector presupuestados. Resolución No. 26.
62. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006): Resolución No. 28.Reglamento de Organización del Trabajo.
63. Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Editora Política de La Habana.
64. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social. La Habana: VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
65. Partido comunista de Cuba. (2016). Lineamientos del Partido y la Revolución, Partido Comunista de Cuba, Política, Raúl Castro Ruz, Socialismo, VII Congreso.
66. Pedraza, L. (2018). El presupuesto del Estado cubano para 2019: Más de la mitad destinado a salud y educación. La Habana.
67. Peniche. C, C. (2014). La formación de especialistas de alto nivel científico en Condiciones de subdesarrollo: retos y perspectivas. La experiencia cubana. [Artículo en Internet]
68. Pérez, J. E. (2012). La capacitación: su papel en la formación de competencias de los cuadros de los Consejos de Administración Municipal.
69. Rabaza, F. y otros (2001). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. Temáticas Gerenciales Cubanas, Tomo I. Ediciones ENPSES. La Habana.
70. Rodríguez, F. y otros (1990): Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
71. Rodríguez, Z. D. (2018): Procedimiento para la capacitación de los recursos humanos de la empresa eléctrica Las Tunas. Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección. IV Edición.

72. Sosa Guerra, F. Y. (2014): Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (Itecnor), Ubicado En Los Llanos De La Fragua, Zacapa.
73. Torres, G. (2005): Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV. Ciudad de La Habana. Cuba.
74. Torres. P, G. (2004). "Propuesta de un Modelo de Capacitación para los Dirigentes de la Educación Técnica y Profesional". Tesis doctoral, Ciudad de la Habana.
75. Valiente, S y otros. (2005): Una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la superación de los dirigentes educacionales. Folletos Gerenciales.
76. Valladares, P. M. (2014). La Capacitación. Sus fundamentos con los componentes de las didácticas. Revista Digital. Buenos Aires.
77. Vázquez, P. C.M (2007): Modelo de Capacitación a directivos educacionales Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
78. Vecino, J. M (2006): El diagnóstico de capacitación y su impacto en la productividad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/formycap.htm>. Consultado mayo 2018.
79. Vigostky, J. S. (1981) Obras Completas. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
80. Vigostky, L. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. México: Grupo Grijalbo.
81. Walter, E. (2015). Procedimiento para la preparación económica de cuadros y reservas del grupo provincial de la economía de Las Tunas. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas, Cuba.

Anexos

Anexo # 1

Entrevista a directores:

En esta investigación se aprecia el conocimiento que tienen los directivos, sobre la capacitación en la gestión de los recursos asignados del presupuesto a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que la capacitación en materia de gestión de los recursos asignados del presupuesto es necesaria?
2. ¿Cómo se organiza el proceso de preparación a los directivos?
3. ¿Qué acciones se han realizado en el centro de ETP para capacitar a los directivos en la gestión de los recursos asignados del presupuesto?
4. ¿Cuánto considera usted estar preparado en materia de la gestión de los recursos asignados del presupuesto?
5. ¿Conoces cuáles son los principales indicadores que se utilizan en la gestión de presupuesto en el centro de ETP?

Anexo # 2

Encuesta a subdirectores y administradores

Se está realizando una investigación científica sobre la capacitación a directivos de la ETP y su conocimiento en la gestión de los recursos asignados del presupuesto, para lo que necesitamos realizar un diagnóstico de las debilidades que presenta este proceso, lo cual permitirá elaborar propuestas de solución, por lo que solicitamos su valiosa cooperación respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Ha recibido Indicaciones Metodológica para el conocimiento de los recursos asignados del presupuesto?

Si No

2. ¿Existe algún programa de capacitación para la gestión de los recursos asignados del presupuesto?

Si No

3. ¿Cuándo usted va a participar en una capacitación se actualiza sobre la gestión de los recursos asignados del presupuesto?

Si No

4. ¿Relaciona usted los problemas de los centros de ETP, en cuanto a la poca preparación en teorías y prácticas de la gestión de los recursos asignados del presupuesto?

Si No

5. ¿Conoce usted los principales indicadores del presupuesto que se analizan en el centro de ETP?

Si No

6. ¿Cree usted como directivo tener una cultura económica acerca de la gestión de los recursos asignados del presupuesto?

Si No

Anexo # 3

Resultados de las encuestas a subdirectores y administradores

| Preguntas | Subdirectores y Administradores | Categoría | | | |
|-----------|---------------------------------|-----------|------|----|------|
| | | No | % | Si | % |
| 1 | 22 | 14 | 63 % | 8 | 36 % |
| 2 | 22 | 22 | 100% | - | - |
| 3 | 22 | 14 | 63 % | 8 | 36 % |
| 4 | 22 | 16 | 72% | 6 | 28 % |
| 5 | 22 | 16 | 72% | 6 | 28 % |
| 6 | 22 | 13 | 59 % | 9 | 40% |

Anexo # 4

Documentos consultados para lograr la información necesaria en la Investigación:

- Libro de Entrada y Salida
- Reglamento Disciplinario Interno
- Convenio Colectivo
- Acta del concejo técnico
- Acta del concejo de dirección
- Acta de la Preparación metodológica
- Acta de las Reuniones sindicales
- Actas de las Reuniones del núcleo
- Actas del claustro de profesores
- Plan de preparación y Superación de los directivos y docentes
- Actas de comisiones de cuadro
- Actas de Creación de las áreas y grupos de responsabilidad material sobre cuidado y conservación de los Activos Fijos Tangibles
- Análisis del presupuesto por mes.

Anexo # 5

Guía de Observación

Elementos a observar:

1. Dominio del tema del facilitador.
2. Apreciar cómo se analiza la gestión de los recursos asignados del presupuesto.
3. Valorar la preparación y actualización de los directivos en cuanto a la gestión del presupuesto.
4. Tratamiento de las partidas más razonable del presupuesto asignados al centro.
5. Participación de los directivos profesores y trabajadores en las actividades metodológicas en la utilización de los recursos del presupuesto.

Anexo # 6

Tabla de los resultados de la guía de observación

| Aspecto a Observar | Escalas | | | |
|--|---------|---|---|----|
| | R | M | B | MB |
| 1. Dominio del tema del facilitador | | | | X |
| 2. Apreciar cómo se analiza la gestión de los recursos asignados del presupuesto. | | | X | |
| 3. Valorar la preparación y actualización de los directivos en cuanto a la gestión del presupuesto. | X | | | |
| 4. Tratamiento de las partidas más razonable del presupuesto asignados al centro. | X | | | |
| 5. Participación de los directivos profesores y trabajadores en las actividades metodológicas en la utilización de los recursos del presupuesto. | | | X | |

Anexo # 7

Encuesta para el Criterio de Especialista

Compañero:

Se está realizando una investigación sobre un programa de capacitación a los directivos de la ETP en la gestión de los recursos asignados del presupuesto, por lo que solicitamos su colaboración como especialista. Marque con una (x) la respuesta más aceptada por usted.

| Indicadores | M | R | B | MB | E |
|---|---|---|---|----|---|
| Considera que los objetivos generales propuesto en el Programa son | | | | | |
| Como valora los objetivos específicos | | | | | |
| Considera que la estructura del programa es | | | | | |
| Las indicaciones metodológicas usted las valora de | | | | | |
| Como evalúa los objetivos por temas | | | | | |
| Como considera el tratamiento de los temas propuesto | | | | | |
| El sistema de evaluación planteado a su juicio es | | | | | |
| Utilidad metodológica del programa de capacitación a los directivos en gestión de los recursos asignados del presupuesto en la ETP. | | | | | |
| Como evalúa el programa de capacitación a los directivos en materia de gestión del presupuesto. | | | | | |

Anexo # 8

Resultado de la encuesta a los especialistas

| Indicadores | M | R | B | MB | E |
|---|---|---|---|----|---|
| Considera que los objetivos generales propuesto en el Programa son | | | 2 | 7 | 3 |
| Como valora los objetivos específicos | | 1 | 2 | 8 | 1 |
| Considera que la estructura del programa es | | | | 11 | 1 |
| Las indicaciones metodológicas usted las valora de | | | 1 | 7 | 4 |
| Como evalúa los objetivos por temas | | | 1 | 8 | 3 |
| Como considera el tratamiento de los temas propuesto | | | | 9 | 3 |
| El sistema de evaluación planteado a su juicio es | | | 2 | 8 | 2 |
| Utilidad metodológica del programa de capacitación a los directivos en gestión de los recursos asignados del presupuesto en la ETP. | | | | 9 | 3 |
| Como evalúa el programa de capacitación a los directivos en materia de gestión del presupuesto. | | | | 9 | 3 |

Anexo # 9

Caracterización de los especialistas.

| No. | Nombre y Apellidos | Centro de Trabajo | Cargo | Años de Exp | Grado científico - académico |
|-----|---------------------------|---|--|-------------|------------------------------|
| 1 | Elsa Aldana Dun | Dirección Municipal de Educación | Técnico de Gestión de Recursos Humanos | 18 | - |
| 2 | Haydee Caballero Veranes | Dirección Municipal de Educación | Asesora de actividad científica y superación | 30 | Máster |
| 3 | Raudelis Mustelier Martín | Dirección Municipal de Educación | Subdirector Municipal de ETP y Educación de Adulto | 30 | Máster |
| 4 | Caridad Samalea Sousa | IPEL | Directora | 38 | - |
| 5 | Sarays Caramazana Beltran | Unidad Presupuestada de Enseñanza Media | Financista | 8 | - |
| 6 | Berkeley Olivarez Prevost | Unidad Presupuestada de Enseñanza Media | Económico | 19 | Máster |

| No. | Nombre y Apellidos | Centro de Trabajo | Cargo | Años de Exp | Grado científico – académico |
|-----|-------------------------|--|---|-------------|------------------------------|
| 7 | Carlos Fernández López | Ministerio de Trabajo y Seguridad Social | Especialista en seguridad social. | 30 | - |
| 8 | Sunilda Planche Cobas | Unidad Presupuestada de Enseñanza Media | Especialista en Recursos Humanos | 30 | - |
| 9 | Félix Martínez Diaz | Universidad de Guantánamo | Jefe de departamento | 38 | Doctor |
| 10 | Carmen Torres González | Universidad de Guantánamo | Decana de la Facultad de Ciencias Económicas | 16 | Máster |
| 11 | Amparo González Claro | Facultad Obrera y Campesina | Colaboradora de Educación Municipal de Adulto | 22 | Máster |
| 12 | Georgina Berroa Navarro | Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente | Presidenta Concejo Científico | 32 | Máster |