

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN PARA LOS DIRIGENTES DE LOS INSTITUTOS POLITÉCNICOS DE INFORMÁTICA DE CIUDAD DE LA HABANA

Joel González González, Nurys Batista Tejeda

Resumen

Como parte del Proyecto Futuro materializado al calor de la Batalla de Ideas se promovió la creación de una red de Institutos Politécnicos de Informática con la intención de formar los recursos humanos de nivel medio superior profesional, como entidades de nuevo tipo fundadas sobre la base de novedosas concepciones para la formación del profesional y con una clara contribución a la informatización de la sociedad cubana.

El trabajo expone los elementos esenciales de la estrategia de capacitación en dirección diseñada para sus dirigentes, la cual combina los enfoques formas y métodos más modernos que posibilitan con el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, desarrollar un proceso de capacitación cíclico, interactivo y ascendente, que favorezca la educación continua y tribute a mejorar la gestión de estas instituciones y en consecuencia impulse los procesos formativos que se gestan en ellas.

Palabras clave: formación de recursos humanos, formación profesional, estrategia de capacitación en dirección, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Introducción

Cuando se analizan los factores y elementos que integran los sistemas educativos, y se buscan las bases y las claves de cómo han tenido éxito los mejores en el mundo y su impacto social en términos de niveles de calidad de vida y productividad se destaca con

*MsC., Ing. Joel González González,
Dirección de Ingreso y Ubicación
Laboral,
Universidad de Ciencias
Informáticas.*

*Dra. C. Nurys Batista Tejeda,
Asesora Dirección de Tecnología
Educativa,
Ministerio de Educación Superior.*

claridad el papel de la preparación de sus dirigentes.

El conjunto de acciones que se desarrollan para lograr estos objetivos de preparación de los trabajadores, recibe distintas denominaciones en distintas latitudes y según diversos autores, siendo entre otros los términos más difundidos y aceptados internacionalmente: capacitación, formación, superación, entrenamiento, progresión y educación permanente. Aunque exista tanta diversidad en los términos utilizados, esencialmente la diferencia es más de nomenclatura y convención, que de contenido.

La problemática de la capacitación de dirigentes

ocupa desde hace varios años un lugar destacado en los estudios de numerosas instituciones a escala mundial, a consecuencia de la incidencia que tiene la preparación de estos recursos humanos en la eficiencia de la gestión de las instituciones. No obstante no puede verse como un hecho aislado, garantía de óptimos resultados de los dirigentes, ya que en este sentido intervienen otro conjunto de factores como el reclutamiento, la selección, la promoción, la estimulación, y la evaluación; aunque en este complejo proceso indiscutiblemente la capacitación juega un papel decisivo en la formación de líderes preparados para

conducir los procesos y transformaciones, en tanto coadyuva a elevar las condiciones de las personas para afrontar los nuevos desafíos.

Las instituciones educativas en particular, se enfrentan constantemente a los retos que implican los cambios en la sociedad, pero estos no pueden llevarse a efecto si no se realizan profundas transformaciones en las cualidades de sus dirigentes, para lo cual tienen necesariamente que capacitarse de manera permanente.

Según Columbié Santana (2005:4) "En la capacitación de los dirigentes en el país se han obtenido logros, sin embargo se reconoce que existen cuestiones por resolver, entre ellas: tendencia a homogeneizar y no personalizar la capacitación y falta de coherencia en su extensión hasta la base ; insuficiente proactividad para la capacitación integral acorde con los nuevos retos de la administración; bajos resultados en las investigaciones en el campo de la capacitación, mientras que se subraya el papel de los CES en la adecuada concepción de la capacitación político-ideológica de esos dirigentes."

El "Proyecto Futuro" materializado al calor de la Batalla de Ideas, en la Universidad de las Ciencias Informáticas a partir del año 2002, forma parte del Programa de Informatización de la Sociedad Cubana, y surge debido a la necesidad de formar Ingenieros Informáticos comprometidos con la Patria y que impulsen dicho programa en todos los

rincones del territorio nacional. De igual manera promueve la organización de una red de Institutos Politécnicos de Informática (IPI) los cuales tienen como misión la formación de recursos humanos de nivel medio superior profesional, con un vínculo más directo a la producción y un marcado interés en la formación de valores tanto en estudiantes como en los trabajadores.

Las instituciones educativas en particular, se enfrentan constantemente a los retos que implican los cambios en la sociedad, pero estos no pueden llevarse a efecto si no se realizan profundas transformaciones en las cualidades de sus dirigentes, para lo cual tienen necesariamente que capacitarse de manera permanente.

El papel asignado a estas instituciones educativas en la informatización de la sociedad cubana a partir de la formación de técnicos medios que se inserten en la dinámica de desarrollo de estos procesos en cada uno de los territorios, unido a las condiciones morales y profesionales que se requieren para los dirigentes del sector de la educación, justifican la necesidad de encaminar estudios sobre bases científicas.

Se conoce además que la celeridad y las condiciones con que surgieron estas instituciones ha provocado que los dirigentes de las mismas no hayan contado con el tiempo, ni con un programa adecuado de preparación que les permita,

ante los nuevos retos a que se enfrentan, gestionar de la manera más efectiva los procesos que en ellas se llevan a cabo y por otro lado, las acciones de capacitación que han recibido los dirigentes de los Politécnicos de Informática han estado encaminadas a su preparación para cumplir algunas tareas y atender temas específicos dentro del funcionamiento de sus instituciones.

Por estas razones se decidió elaborar e implementar una estrategia que coadyuve a su preparación en aspectos de dirección, a partir de la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) y para ello se definen las bases metodológicas de la estrategia, destacando las premisas e importancia que se le concede para la solución del problema; se delimitan los criterios que la sustentan en las condiciones de su contexto de aplicación y se establece la estrategia propiamente con sus diferentes componentes y ejes estructurales esenciales.

BASES METODOLÓGICAS DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN DE LOS DIRIGENTES DE LOS IPI DE CIUDAD DE LA HABANA.

Si bien la concepción moderna considera a la capacitación como un sistema que implica un conjunto de métodos, procedimientos y acciones que estructurados como tal propician el equilibrio racional y armónico entre el desarrollo tecnológico y el nivel de preparación de los recursos humanos en el marco del proceso laboral y se hace cada vez más común el uso del concepto de

estrategia institucional entre aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la dirección de una institución, sin embargo no se percibe con la misma claridad el concepto de estrategia de capacitación.

De ahí que se evidencie la articulación de la gestión estratégica de las acciones de capacitación con la propia estrategia integral de la organización.

No obstante, la formación y recalificación de los recursos humanos se inserta como una opción estratégica más dentro de las instituciones, quedando definida su finalidad en el propio concepto de capacitación con un enfoque de sistema.

Es por ello que definir la estrategia de capacitación es tan importante como la estrategia organizacional en sí misma. ¿Cómo lograr los objetivos estratégicos de la organización si no somos capaces de saber qué se quiere conseguir con la capacitación de los hombres y mujeres encargados de ejecutar los cambios estratégicos?

Esto obedece al propio enfoque sistémico del conjunto de acciones orientadas hasta los objetivos estratégicos de la organización, donde los procesos de capacitación constituyen premisas para el desempeño de las diferentes opciones y programas en sentido general.

En este contexto hay que ver la Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) como un problema

estratégico que requiere de un estado deseado mínimo alcanzable, que permita tanto una solución adecuada en el orden estratégico, como servir de punto referencial para la evaluación de los resultados.

La capacitación tiene un carácter cíclico, iterativo, en ascenso y en procesos, lo que facilita la estructuración de modelos de gestión, cuyo propósito no es solo coadyuvar al ordenamiento lógico de las acciones de capacitación, sino que persiguen un mayor rendimiento en cuanto al impacto de sus resultados en todos sus órdenes.

Se habla de evaluación global de las acciones de capacitación a partir de considerarse en la misma la relación costo-beneficio y su rentabilidad como parte de la eficiencia de la estrategia organizacional.

Otro de los elementos a tener en cuenta en la proyección estratégica de la capacitación está dado por los procesos de integración y el aprovechamiento óptimo de las oportunidades del entorno. En la práctica no es posible implementar las políticas, ni nuevas tecnologías o procesos sin tener en cuenta la calificación de los Recursos Humanos.

De ahí que se evidencie la articulación de la gestión estratégica de las acciones de capacitación con la propia estrategia integral de la organización, estructurándose como una premisa, tanto de los sectores más desarrollados como de aquellos que se encuentran en desarrollo.

Por tanto la capacitación tiene que ser considerada como opción estratégica, o

sea como conjunto de acciones cuyo desempeño en un orden lógico e iterativo coadyuva al cumplimiento de la misión de la organización.

A partir de este enfoque se concibe a la capacitación como una inversión cuyos objetivos van encaminados a eliminar o atenuar deficiencias e insuficiencias que limitan el alcance de los objetivos estratégicos generales de la organización.

Contar con una estrategia de capacitación significa:

- Identificar los resultados que espera obtener la organización en el marco temporal en que se ha diseñado la estrategia.
- Capacitar en función de los conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan los recursos humanos para lograr dichos resultados.
- Medir los cambios que se van produciendo en la entidad como resultado de la capacitación.

Premisas de la estrategia de capacitación para dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana.

1 .La Determinación de Necesidades de Aprendizaje (DNA) en función de sus nexos con la gestión de los dirigentes en la Institución. Lo que la organización necesita es una capacitación integral y adecuada a los verdaderos requerimientos y necesidades de los procesos relacionados con los planes de desarrollo estratégico. El Programa de Capacitación que se propone a partir del diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) permite coordinar las actividades y elaborar sistemas de trabajo de capacitación que se adecuen

a la realidad de cada IPI de Ciudad de La Habana.

A partir de este enfoque se concibe a la capacitación como una inversión cuyos objetivos van encaminados a eliminar o atenuar deficiencias e insuficiencias que limitan el alcance de los objetivos estratégicos generales de la organización.

2. La caracterización del punto de partida y el alcance de los objetivos. La adecuada caracterización de la situación inicial que enfrentan los IPI de Ciudad de La Habana y en particular los dirigentes de los mismos desde la perspectiva de su preparación, favorece delinear con claridad el alcance real de los objetivos en materia de capacitación.

3. Capacidad preventiva y de reacción en función de la dinámica del proceso de gestión y de la innovación tecnológica. Refiere la capacidad dinámica de la proyección de la capacitación para insertar, modificar y ampliar su alcance en función de los cambios dinámicos que se prevén o produzcan en el entorno mediano e inmediato durante su concepción y aplicación.

4. Integración iterativa, cíclica, y en ascenso, o sea la formación continua. Desarrollar los recursos humanos mediante procesos de formación continua, significa articular coherentemente la capacitación con la dinámica propia de los procesos de gestión de los IPI de Ciudad de La Habana, de manera

que el cierre de un ciclo de capacitación, implique el inicio de una nueva etapa, para garantizar la capacitación "a lo largo de toda la vida".

5. Flexibilidad y ajuste de los enfoques, formas y métodos del proceso de capacitación. Cada vez se reclama con mayor fuerza la inserción de la capacitación en los propios ambientes laborales, de manera tal que prevalezcan aquellos enfoques directamente vinculados a la capacitación en el puesto de trabajo, la rotación de puestos y los métodos asociados al trabajo en grupo que potencian la interacción grupal de los participantes en las actividades de capacitación. Esto obedece a la necesidad de que la capacitación se aproxime, tanto como sea posible, a las situaciones reales a las que se enfrenta el individuo en la cotidianidad. Por ello el aprendizaje colaborativo, el estudio de casos y la resolución de problemas son métodos que se potencian en la estrategia propuesta.

6. Evaluación de los resultados del proceso de capacitación a partir del cumplimiento de los objetivos del Programa de los IPI. La evaluación de los resultados de la capacitación debe estar directamente relacionada con los objetivos del Programa y las mejoras que se aprecien en el desempeño de los individuos, de ahí que las habilidades que se pretendan desarrollar en los participantes en dichas acciones tengan que lograr una adecuada correspondencia con estos propósitos.

7. Empleo de las TICs para facilitar su ejecución. Ha sido demostrado que una estrategia de capacitación sustentada en el empleo de las TICs facilita su ejecución y garantiza como valor agregado el desarrollo de un conjunto de habilidades vinculadas a su utilización. Por otro lado reduce el tiempo de separación de los capacitados de su puesto de trabajo, exige una mayor responsabilidad del que aprende con los resultados de su preparación y desarrolla nuevas formas de interacción mediadas por el empleo de la computación.

Ha sido demostrado que una estrategia de capacitación sustentada en el empleo de las TICs facilita su ejecución y garantiza como valor agregado el desarrollo de un conjunto de habilidades vinculadas a su utilización.

Los autores coinciden además con las modificaciones propuestas a la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros por Columbié Santana (2005), las cuales han sido tomadas en cuenta y se relacionan a continuación:

- Considerar la preparación político-ideológica como estrategia maestra que está presente, como un eje transversal, en todos los procesos y actividades y no como un componente más, teniendo en cuenta la necesidad de priorizar este aspecto, lo que conlleva una profunda transformación en la

concepción y ejecución de esta capacitación;

- Fortalecer la vinculación con las Sedes Universitarias Municipales, como eslabón importante para la capacitación de los dirigentes y reservas en el propio municipio;

- Significar el papel de los máximos jefes de cada nivel en la capacitación de los dirigentes y reservas y recalcar la importancia de la evaluación por los resultados reales del trabajo;

- Destacar lo importante que resulta la personalización de la capacitación, según las características y necesidades de cada dirigente y enfatizar la conveniencia de utilizar la preparación y superación de los equipos de dirección en

pleno, cuando ello sea pertinente, y

- Hacer énfasis en el cumplimiento del principio de que el diseño de las estrategias de capacitación deben incluir desde su elaboración, los impactos que se desean obtener, como paso final en la capacitación a los dirigentes.

En consecuencia, desde estas bases metodológicas y tomando en consideración los resultados del diagnóstico de capacitación de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana que se describen, se concibe la presente estrategia de capacitación.

CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN PARA LOS

DIRIGENTES DE LOS IPI DE CIUDAD DE LA HABANA.

Primer criterio: Ubicar la presente Estrategia de Capacitación en Dirección en dicha Estrategia, lo que se representa en el siguiente gráfico. En el mismo se delimita que la Estrategia de capacitación en Dirección se circunscribe a desarrollar el componente Dirección, concebido como uno de los cuatro componentes de la Estrategia General, pero en interrelación dinámica con los restantes y atravesado por el Componente Político Ideológico que se considera como Estrategia Maestra Principal que impacta todos y cada uno de los componentes.

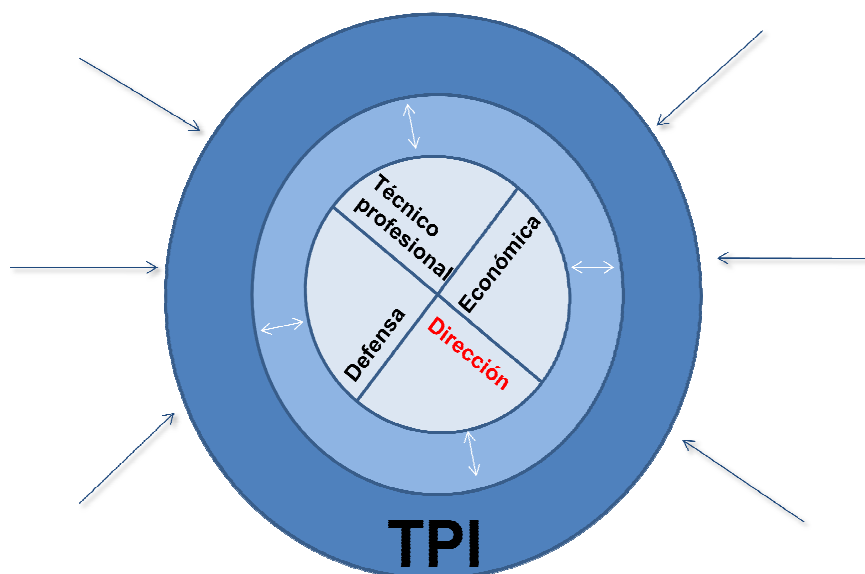


Gráfico No. 3. Ubicación de la Estrategia de Capacitación en Dirección en la Estrategia General de Preparación de los Dirigentes de los IPI. Fuente: Elaboración propia.

Segundo criterio. Desplegar los ejes temáticos que integran el Componente de Dirección de la Estrategia. Este despliegue se deriva del análisis realizado a partir del diagnóstico, el cual permitió

establecer la brecha entre los conocimientos que se requiere posean los dirigentes de los IPI a partir de las exigencias del entorno y los que realmente poseen, posibilitando determinar los

ejes temáticos que deben ser potenciados en la Estrategia diseñada para este componente.

Tal y como se describe en el Gráfico No. 4, que aparece a continuación, se decidió

considerar los ejes temáticos siguientes: Dirección Estratégica, Técnicas de Dirección, Administración General, Gestión de Recursos Humanos, Toma de Decisiones y Comportamiento Organizacional. La ubicación en que aparecen dichos ejes en la expresión gráfica no responde a la prioridad en el tratamiento del tema, sino a una lógica secuencial.

Otros elementos tomados en cuenta por los autores para la elaboración de la estrategia fueron las exigencias del entorno, los criterios de los integrantes de la muestra acerca de los enfoques, formas y métodos de capacitación; la dinámica propia de trabajo de los IPI y las condiciones materiales de que se disponen para emprender esta labor.

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN DIRECCIÓN PARA LOS DIRIGENTES DE LOS IPI DE CIUDAD DE LA HABANA.

Introducción.

La presente estrategia ha sido concebida en función de contribuir a mejorar los procesos de gestión que desarrollan los dirigentes de los IPI, teniendo en cuenta el reto planteado por la dirección del país a estas instituciones educativas llamadas a tributar de manera significativa a la preparación de los recursos humanos de nivel medio que se requieren en Ciudad de La Habana para la informatización de la sociedad cubana.

Objetivo de la Estrategia de Capacitación: Cualificar la labor de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana, a partir del asesoramiento eficiente por diferentes modalidades,

sustentado en la información actualizada sobre dirección y sus principales categorías en su conceptualización e implementación.

Componentes:

(¿A Quién?) La estrategia será aplicada en su inicio y dado su objetivo general a una población integrada por: Dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana.

(¿Qué y para qué?) Los sujetos beneficiados por la estrategia se nutrirán de conocimientos actuales, formas y métodos referidos a aspectos de dirección, lo que les permitirá mantenerse actualizados y perfeccionar el desarrollo de los procesos de dirección que desenvuelven en sus instituciones e implicará transformaciones en su desempeño al frente de los IPI.

(¿Cómo?) Para la implementación de la estrategia se emplearán métodos que propicien la interactividad, así como la construcción colegiada de modos de actuación y estilos de dirección más eficaces en los IPI, a partir del intercambio de experiencias, el análisis de resultados de trabajo, la reflexión, y las valoraciones, sustentadas sobre las más actuales bases científicas y el empleo de las TICs.

La estrategia incorpora en sus formas de instrumentación las siguientes modalidades:

- **Reuniones metodológicas de los directores de IPI.** Concebida como un espacio formativo esencial para analizar las mejores experiencias en el campo de la gestión de los IPI, e integrar las mejores prácticas en este ámbito.
- **Cursos de capacitación.** Estructurados puntualmente en función de temas que requieran un tratamiento más exhaustivo, vinculados directamente a desarrollar las habilidades que posibiliten la solución de los principales problemas de dirección que enfrentan las instituciones.
- **Autopreparación.** Modalidad que potencia la responsabilidad individual del dirigente en función de su capacitación, la que será adecuadamente guiada desde las actividades presenciales por los facilitadores para su desarrollo con los medios que se dispondrán en el Centro de Recursos. La autopreparación es un proceso que permite y facilita el proceso de autoevaluación de su gestión y de la aplicación efectiva de todo lo que se aprende.
- **Entrenamientos por grupos de cargo.** Dirigida desde el diagnóstico personalizado al desarrollo de habilidades de dirigentes que ocupan cargos comunes, poniendo en función la sinergia grupal, en una clara combinación de lo individual y lo colectivo. Estos entrenamientos permiten el aprendizaje colaborativo y la toma de decisiones sobre los ámbitos comunes de la gestión.
- **Desempeño de la dirección en otros IPI.** Supone la rotación de los dirigentes por otras instituciones, buscando interacción con dirigentes de mayor experiencia y diferentes problemáticas de gestión, mayor compromiso o de sus logros y deficiencias.

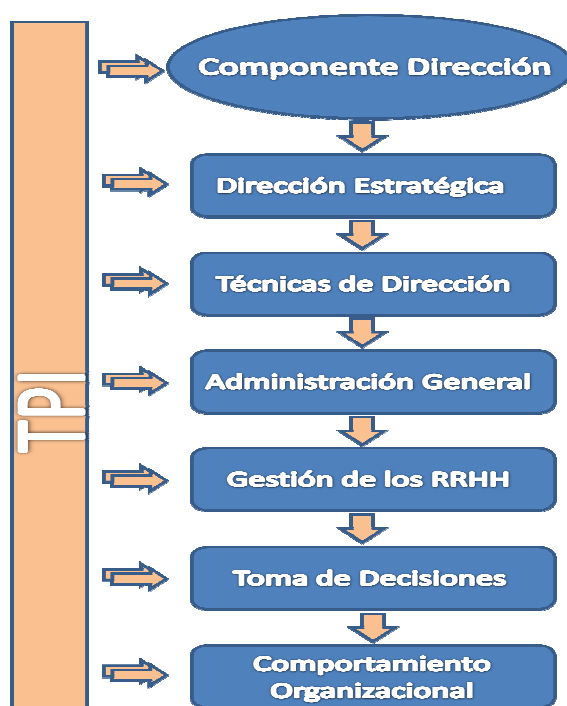


Gráfico No. 4. Ejes temáticos para la capacitación en el Componente Dirección. Fuente: Elaboración propia.

- **Desempeño de la dirección en otros IPI.** Supone la rotación de los dirigentes por otras instituciones, buscando interacción con dirigentes de mayor experiencia y diferentes problemáticas de gestión, mayor compromiso y reconocimiento de sus logros y deficiencias.
- **Presentación y evaluación de proyectos de desarrollo.** La presentación de proyectos como modalidad de capacitación se constituye en importante instrumento para medir la capacidad creativa de los dirigentes y sus potencialidades, al mismo tiempo que favorece el desarrollo valorativo y crítico al evaluar y proponer mejoras en los proyectos que se presenten. Por otra parte ratifica la intención de

que la capacitación favorezca transformaciones inmediatas en la gestión de estas instituciones educativas.

(¿Con qué?) Recursos: Aulas, materiales para el trabajo didáctico, computadoras, conectividad interna y externa, Centro Virtual, bibliografía y materiales de consulta.

Orientación estratégica de la Estrategia de Capacitación: La constituyen las implicaciones que para el desempeño de los dirigentes de los IPI tienen los cambios propuestos en términos de la organización y estructura de la capacitación para poder desarrollar las acciones que se proponen. Para el caso se expresan en:

- Reuniones metodológicas de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana.

- Planificación anual del curso de capacitación con impacto en la evaluación de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana.
- Medición del impacto de la Estrategia de Capacitación como índice de desarrollo de los Institutos Politécnicos de Informática.
- Sostener paralelismo de sus modalidades.

Funcionamiento de la estrategia: Se concreta en el **Programa de Capacitación** y responde a la orientación estratégica cuyo principal atributo es la sistematización. Además se evidencia en la evaluación del impacto de la misma.

En el funcionamiento de la estrategia influyen y deben controlarse dos aspectos fundamentales:

- a) Adecuada aplicación en el proceso didáctico de los

presupuestos teóricos asumidos para su diseño.

- b) Influencia de factores internos y externos que determinan la implementación de la estrategia.

Los principales indicadores a tener en cuenta para la evaluación de la Estrategia son:

- Elevación cualitativa de la gestión de los procesos en los IPI de Ciudad de La Habana.
- Incremento de la estabilidad de los dirigentes y el claustro de los IPI de Ciudad de La Habana.
- Capacidad de generalización, en términos de aceptación, de la estrategia a los IPI del resto del país.

La estrategia se materializa a través de todas las modalidades articuladas en el Programa de Capacitación, con énfasis en el **“Curso de capacitación en Dirección para los dirigentes de los IPI”**.

Las principales formas que se emplearán en este curso de capacitación son las no presenciales, aunque incluye formas presenciales sobre todo para la impartición de conferencias básicas que requieran concilio del grupo para decidir modos de actuación, así como espacios para el intercambio de experiencias, la exposición de resultados y la evaluación de los desempeños, los que generalmente se identifican como taller o clase práctica.

Los encuentros presenciales se desarrollarán con una frecuencia mensual y tendrán una duración que fluctúa entre las 2 y 8 horas de trabajo.

Las principales características del Curso de

Capacitación son las siguientes:

- **Capacitación presencial como punto de partida del proceso de aprendizaje.** Permite crear una base común a todos los alumnos y determinar el punto de partida de cada uno.

El uso del diálogo y de los métodos participativos, son condiciones necesarias para una adecuada labor de capacitación de los dirigentes.

- **Materiales didácticos en soporte multimedia.**

Posibilita que las distintas actividades de aprendizaje se vean facilitadas por la variedad de canales a través de los cuales se transmiten.

- **Tutorías personalizadas.** Desarrolladas vía foro de discusión y correo electrónico que permiten que el alumno realice consultas, resuelva dentro del plazo convenido las tareas que se le envíen y proponga actividades.

- **Un Centro de Recursos en una Comunidad Virtual.**

Permite acceder de forma organizada a la información que requiere el alumno.

La decisión de considerar el empleo de las TIC's para el desarrollo de este Curso de Capacitación posibilita que se potencie el estudio independiente soportado en los medios diseñados para tales fines y organizados en el Centro de Recursos de una Comunidad Virtual.

El Curso de Capacitación, con sus correspondientes temas, se integra a un proceso de asesoramiento al desempeño de los dirigentes

de los IPI, de modo que el carácter activo de los métodos se fundamente en el análisis de la labor desplegada, su regulación y perfeccionamiento.

Las actividades independientes a desarrollar como extensión de los encuentros presenciales o no, teóricos o prácticos, se vinculan al desarrollo del proceso de gestión en cada IPI y se sistematizan como estilo, con evasión de esquemas e inflexibilidades que limiten la creación por los equipos de dirección de los politécnicos o dirigentes.

La capacitación influye entonces en la sensibilización, concientización y ejecución del proceso de gestión en los IPI; por lo que implica una relación dialéctica entre las diferentes modalidades constitutivas de la Estrategia.

Resultados esperados del Curso de Capacitación:

- **Actualización** de conocimientos, desarrollo de habilidades y capacidades e implementación de nuevos estilos de dirección por los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana, quienes revierten lo aprendido en su práctica de dirección y se convierten en multiplicadores y divulgadores de experiencias y contenidos de la capacitación.
- **Cualificación y redimensionamiento** de los procesos de gestión que se desarrollan en los IPI de Ciudad de La Habana.
- **Planificación** de capacitación renovada en cada curso escolar.
- **Promoción** de investigaciones sobre el tema.

FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

Los autores identificaron los elementos que justifican y hacen factible la realización de esta estrategia de capacitación para dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana:

- Factibilidad Pedagógica.

Desde la perspectiva pedagógica la estrategia es factible en tanto toma en cuenta las particularidades de la formación y el desarrollo de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana, lo cual se expresa en las peculiaridades de las acciones de capacitación previstas que se planificaron teniendo en cuenta las necesidades de formación que emanaron del diagnóstico realizado y de las exigencias del contexto donde están inmersas estas instituciones educativas.

En este sentido resulta significativo el papel que juega el componente TPI, en tanto atraviesa todo el contenido y entreteje cada uno de ellos en los ejes temáticos, de manera que se enfoquen desde la dimensión ideológica y política. El conocimiento posee un contenido implícito y un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura de la organización como articuladora de valores y creencias.

Visto así, el proceso de capacitación adquiere un nuevo contenido por su carácter integral. La reflexión sobre el valor investigativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencionar y valorar el

método de aprendizaje, no como simple procedimiento, sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje organizacional y reflexionar sobre su historia, sus contradicciones, su actualidad, sus métodos, sus consecuencias e impactos y por supuesto su ética.

El uso del diálogo y de los métodos participativos, son condiciones necesarias para una adecuada labor de capacitación de los dirigentes, pero también son condiciones, la precisión en el diseño del curso de capacitación y de todas las modalidades que se incluyen en esta Estrategia a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, y su relación con los restantes componentes didácticos, es decir, tener claro los fines que se proyectan en cada momento y, diseñar la realización del proceso de capacitación, teniendo en cuenta estas particularidades.

La formación de los dirigentes de los IPI de la Ciudad de La Habana, a través de esta Estrategia tiene su propia significación y lógica, de lo que se trata es de incorporarla como parte de la Estrategia General de cada IPI, no separarla de la realidad a que se enfrenta el dirigente, y en este sentido, los facilitadores deben prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de cada uno, sino de todo el proceso de capacitación, y de la necesidad que lleva implícita

como exigencia de la sociedad.

La Estrategia de Capacitación propuesta es un proceso sistémico, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente de cada uno de los implicados.

- Factibilidad Técnica.

Desde el punto de vista técnico la Estrategia propuesta es factible, los IPI de Ciudad de La Habana cuentan con el más avanzado equipamiento y tecnología informática y poseen adecuada conectividad, lo que permite que la Estrategia se implemente con el uso de las TICs facilitando el aprendizaje y a partir del empleo de todas las herramientas que permitan la comunicación interactiva entre los participantes: correo electrónico, foros y los demás recursos y materiales que se ubicarán en el Centro de Recursos.

- Factibilidad Institucional.

Para el diseño de la Estrategia, se realizaron consultas con las instancias superiores: dirección del Proyecto Futuro, dirección del MINED y de la UCI, lo que permitió ratificar la necesidad de desarrollarla teniendo en cuenta el contexto de actuación de cada uno de los dirigentes. Los IPI como instituciones con un encargo social específico y una responsabilidad social cada vez más creciente, necesitan de dirigentes bien preparados y con un conocimiento del entorno y de las necesidades de desarrollo de sus instituciones. La estrategia los prepara para enfrentar los retos y desarrollar estas organizaciones.

- Factibilidad Económica.

Desde lo económico la Estrategia también es factible, ya que los costos en que se incurrirá para su implementación serán mínimos. El hecho de que la Estrategia utilice diferentes modalidades en su desarrollo permite recurrir a espacios y escenarios cotidianos, para potenciar la preparación intencionada de los dirigentes, tal es el caso de las Reuniones Metodológicas y el desempeño de cada uno en las tareas y misiones que tienen asignadas. Se cuenta además con el apoyo de las Sedes Universitarias Municipales y los centros de estudio de técnicas de dirección existentes en las universidades, los cuales desde el cumplimiento de su función estatal en la capacitación y superación de dirigentes, actuarán como facilitadores en la consecución de la Estrategia.

- Factibilidad de Carácter Social.

No hay mejor momento histórico que el presente para

iniciar un proceso que capacite a los dirigentes de los IPI y les permita enfrentar los retos y desafíos que tiene la formación de profesionales de las Ciencias Informáticas y los prepare para una real implicación en el desarrollo de los territorios donde están enclavados.

La inserción de los IPI en los programas de la Batalla de Ideas favorece y facilita la factibilidad social de capacitar a sus dirigentes para que sean capaces de responder a los retos planteados.

Esta Estrategia prepara a los dirigentes para que puedan desempeñar mejor sus funciones. Con la implementación de esta propuesta se elevará la calidad de los procesos formativos que dirigen y la sociedad podrá contar con dirigentes mejores y más competentes.

Conclusiones

La Estrategia de Capacitación dirigida a la preparación en aspectos de

dirección de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana, debe contemplar los aspectos conceptuales y metodológicos, sustentada en la literatura científica más actualizada y en el intercambio de las mejores prácticas.

Resulta esencial a los efectos de alcanzar los mayores niveles de preparación de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana, contemplar en lo individual el enfoque personológico, lo que unido a la consideración de lo colectivo a nivel institucional permite eludir traspolaciones frías que inutilicen el método que propone la Estrategia.

La Estrategia se centra en la integración de todos los eventos y procedimientos que influyen en la preparación de los dirigentes de los IPI de Ciudad de La Habana para la cualificación de los procesos de capacitación y de gestión de los Institutos Politécnicos de Informática.

Bibliografía

1. Alpízar Fernández, R. (2004) "Modelo de Gestión para la Formación y Desarrollo de los Directivos Académicos en la Universidad de Cienfuegos", Tesis en opción del Grado de Doctor, Universidad de Cienfuegos.
2. Anta, G. (1995) La dirección de un centro de enseñanza técnica y formación profesional. La Habana.
3. Blake, O. (1997). La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina. 2da Edición
4. Bringas Linares, José A. (2000) Teoría y práctica de la dirección educacional. La Habana, ISPJAE, 14p. Material impreso.
5. Cabero J, (1996) Nuevas tecnologías. Comunicación y educación. EDUTEC Universidad de Sevel México.
6. Calderón, Hugo. (1995) Manual para la la Administración del proceso de Capacitación. Edit. Limusa. México.
7. Carnota Lauzán, O. (1985) "Curso de Administración para Dirigentes". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
8. Chiavenato, Idalberto, (1999) Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, Pág. 557.
9. Castro Ruz, Fidel. (2004). Discurso pronunciado en el VIII Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. La Habana.

10. Codina Jiménez, A. (1998). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo. Folletos Gerenciales (Cuba). Año II, No. 4, abril, CCED.
11. Columbié Santana, Mariela. (2005) Sistema de capacitación para los dirigentes del sector público en los Consejos de Administración Municipal. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana.
12. Consejo de Estado. Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno. Ciudad de la Habana, Cuba, 1995.
13. Díaz Barriga, Frida. (2005). Principios de diseño instruccional de entornos de aprendizaje apoyados con TIC: un marco de referencia sociocultural y situado. Revista Tecnología y Comunicación Educativa. ILCE. Año 20, No.4. julio-diciembre de 2005..
14. Galeano, Alberto. (1997) La dirección de un centro de ETP. Uruguay CINTERFORD, 32 p., Material fotocopiado.
15. García Colina, Fernando (2001). La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 9, septiembre 2001, CCEED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 18-39.
16. Guevara, Ernesto (1986) "El cuadro, columna vertebral de la Revolución", Imprenta Central de las FAR, La Habana.
17. Informes de visitas metodológicas y de control desarrolladas a los IPI. Curso 2005-06; Curso 2006-07. Material digital.
18. Informes de la Dirección de Atención a los Politécnicos. Universidad de Ciencias Informáticas. 2005-2007. Material digital.
19. Kume H. (1989) Técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad, Ed. Prentice May Hispanoamericana S.A. México.
20. López, Juan Carlos. (2003). El impacto de la capacitación desde la perspectiva de los modelos didácticos. Folletos Gerenciales, Año VII, Número 7, Julio, DCCED.
21. López, Juan Carlos, (2003) "Cuatro Enfoques para un proceso de aprendizaje de los individuos en el marco de sus contextos laborales", Folletos Gerenciales, Año VII, Número 7, Julio, DCCED.
22. Martín Sabina, E; Pérez Cabrera, R y Alfonso Cuba, I. (1998)." El impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la Educación Superior". En: Revista Educación Universitaria. No 1. (pp. 43-72).
23. Montequín Cousín, Ysrael. (2003) La estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas: reflexiones para su realización. Folletos Gerenciales, Año VII, Número 7, Julio, CCED.
24. Rodríguez García, F y colectivo de autores (1990) "Enfoques y Métodos para la Capacitación de Dirigentes", Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
25. Ruiz Calleja, José Manuel (1998) La dirección de los procesos educativos. Material mimeografiado. CECES. Universidad de Pinar del Río, Cuba
26. Sander, Benno. Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad. <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20123-125/sand.htm>. Acceso: noviembre 2007.
27. Torres Pérez, Gisela. (1999) Eficiencia educativa en la formación técnico-profesional La Habana, ISPETP, 52p. Material impreso.
28. Valiente Sandó, P. (2001): El proceso de enseñanza aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 4, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp:13-20.
29. Zarragoitia Alonso, María. (2001). Los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones de éxito. Material impreso, UH, CETED. Febrero. Página 4.

Trabajo recibido en Noviembre de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Diciembre de 2008.