

LA CAPACITACIÓN ECONÓMICA

DE DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO EDUCATIVO: ALGUNAS REFLEXIONES

ECONOMIC TRAINING OF MANAGERS IN THE EDUCATIONAL FIELD: SOME

Barbara Marín-Cano¹

E-mail: barbaracano506@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6044-8140>

Luisa M. Baute-Álvarez²

E-mail: lbaute@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9458-0795>

¹ Escuela Pedagógica Octavio García Hernández. Cienfuegos. Cuba.

² Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Marín-Cano, B., & Baute-Álvarez, L. M. (2025). La capacitación económica de directivos en el ámbito educativo: algunas reflexiones. *Revista Episteme & Praxis*, 3(2), 49-55.

Presentación: 29/03/2025

Aceptación: 08/04/2025

Publicación: 01/05/2025

RESUMEN

El directivo en la actualidad requiere de una constante capacitación en temáticas relacionadas con la actividad directiva que realizan, con el fin de tomar las decisiones más acertadas para las instituciones educativas, las escuelas pedagógicas no son ajenas a tales exigencias. El propósito del trabajo consiste en algunas reflexiones sobre la capacitación en temas económicos, su necesidad, así como develar la importancia de la utilización de diferentes alternativas de capacitación que posibiliten la reflexión, el conocimiento, así como las habilidades imprescindibles para gestionar el presupuesto de dichas instituciones en función del cumplimiento exitoso de su misión educativa. La investigación realizada posibilitó perfeccionar y ordenar mediante la búsqueda bibliográfica los posibles temas objeto de dicha capacitación.

Palabras clave:

Capacitación económica, actividad directiva, ámbito educativo.

ABSTRACT

Managers nowadays require constant training in topics related to the managerial activity they perform, in order to make the best decisions for educational institutions, and pedagogical schools are no strangers to such demands. The purpose of the work consists of some reflections on training in economic issues, its necessity, as well as to reveal the importance of the use of different training alternatives that enable reflection, knowledge, as well as the essential skills to manage the budget of these institutions in function of the successful fulfillment of their educational mission. The research carried out made it possible to refine and organize by means of a bibliographic search the possible topics that could be the object of such training.

Keywords:

Economic training, managerial activity, education.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se caracteriza por el rápido desarrollo de la ciencia, la tecnología, la información y las comunicaciones, lo cual permite la diseminación de mucha y diversa información para encontrar la más significativa en el desarrollo de disímiles ramas del saber, lo que fundamenta la necesidad de una capacitación permanente para los profesionales y los directivos que se desempeñan hoy en instituciones educativas.

La bibliografía consultada acerca de la capacitación de directivos de instituciones educativas en general y en escuelas pedagógicas en particular, aborda el tema desde diferentes aristas, ya que la mayoría de los referentes consultados se ubican en el tipo de enseñanza que quieren abordar, por ejemplo la primaria, secundaria, preuniversitario, etc., otros autores se refieren a conceptos de capacitación en general. En tal sentido, la capacitación, según los estudios revisados de diferentes autores, es la forma de renovar la práctica de un directivo o profesional donde la característica más importante, sea la adquisición y la profundización de nuevos conocimientos, habilidades y valores que posibiliten mediante el intercambio de experiencias entre los que participan en ella, encontrar soluciones diferentes a un mismo problema de la gestión educativa, en tal dirección, para Fuentes (2013), lo fundamental en la capacitación del directivo son contenidos de dirección, con énfasis en sus funciones.

Para otros autores el contenido de sus trabajos, son las temáticas específicas en las que se debe realizar la capacitación de los directivos, por ejemplo en Cuba en la actualidad se trabaja con énfasis el III Perfeccionamiento de Sistema de Educación, y para ello, autores como, Navarro et al. (2021), destacan la necesidad de capacitar los directivos para implementarlo de manera pertinente y contribuir a la mejora de los tipos de enseñanza en el actual contexto (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2016).

Hay autores que abordan las diferentes aristas de la capacitación de directivos y si bien algunos enfatizan en la capacitación para el uso de las tecnologías, otros en el currículo, otros en dirección en general, autores como, Turpo (2022), destacan la necesidad de capacitarlos en temas relacionados con la gestión presupuestaria, prestando atención a la definición de presupuesto, a los principios de la gestión presupuestaria, a la ejecución presupuestaria, al rol de las modificaciones presupuestarias en caso de ser posible durante procesos de planificación y aprobación del presupuesto, y la capacitación de directivos para la gestión presupuestaria. Las autoras del actual trabajo son del criterio de que sin este tipo de capacitación no se puede gestionar con pertinencia una institución educativa, destacándose así su necesidad, e importancia en la actualidad.

En relación a los estilos de dirección predominantes en Cuba en la última década del siglo XXI, Juanes (2020), plantea que las formas de trabajo de las escuelas cubanas demostraron la necesidad de: flexibilizar y contextualizar los estilos de dirección y el currículo, de forma tal que permita dar respuesta a las necesidades de cada comunidad, de acuerdo también, a sus posibilidades y recursos; y como lograr mayor protagonismo de los agentes educativos, con este criterio la autora mencionada sustenta la necesidad de trabajar en dos direcciones: sobre las formas de trabajo empleadas en las instituciones educativas y sobre los planes de estudio y programas, lo que en criterio de las autoras del actual trabajo exige trabajar en alternativas de capacitación directiva. Lo común entre todos los autores consultados es la necesidad impostergable de la capacitación continua, atendiendo a los retos que la sociedad actual en el mundo le confiere a la calidad y pertinencia de la educación.

Esas exigencias en un mundo cada día más complejo, requieren en los directivos de instituciones educativas procesos sistemáticos de aprendizajes como una actividad social, donde el carácter de dicho aprendizaje sea activo y orientador; de ahí su objetivo: develar las capacidades, en los niveles reales y potenciales, en un proceso de despliegue, redescubrimiento y construcción del conocimiento, las habilidades para la dirección y los valores profesionales que de ellos demanda la sociedad actual, utilizando los escenarios de colaboración que las condiciones permitan en las prácticas de dirección educativa, que durante procesos de capacitación puedan ser socializadas, y durante este proceso tiene lugar un proceso creador en el que se asiste a la producción de nuevos conocimientos, habilidades, valores y modos de actuación. Ello fundamenta la importancia del objetivo del trabajo referido a la capacitación de directivos educacionales y la necesidad de reflexionar sobre dicha temática desde la teoría y la práctica educativa.

DESARROLLO

El desarrollo actual de la sociedad demanda, para toda institución educativa que el eje central en el mejoramiento de la calidad de su gestión sea la capacitación o formación permanente de los directivos, docente y todo el personal que se desempeña en estas instituciones con el objetivo de promover sus conocimientos, habilidades, valores y modos de actuación en el ámbito profesional y humano y social, para brindarles variantes de innovación a los docentes que permitan consolidar cuerpos académicos que respondan a las exigencias institucionales con ética humanista manifiesta en sus prácticas educativas en el complejo mundo actual, para alcanzar tal fin la capacitación de los directivos se convierte en un factor clave.

Tal escenario es necesario ya que generalmente los directivos no tienen como formación inicial la administración

o dirección científica, que les posibilite gestionar la institución con bases teóricas de esta rama del saber, y en tal sentido deben prepararse para tal ejercicio en el postgrado.

En la actualidad, existe falta de sistematización de las experiencias en la dirección de directivos de instituciones educativas en la práctica pedagógica, lo cual fortalecería la capacitación del directivo, para lo cual la realización de alternativas formativas en estas temáticas constituiría un baluarte en el perfeccionamiento del conocimiento pedagógico y la mejora de su práctica directiva-educativa, ya que la capacitación de directivos reúne en sus aulas a educadores de diversas ramas y áreas del de la institución (Baute, 2011).

En tal sentido, las autoras de esta reflexión, aprecian que en el contenido de la capacitación que de manera continua reciben los directivos de instituciones educativas debe tenerse en cuenta;

- El lugar esencial que le corresponde a las exigencias formativas del sistema educativo, que debe articular la manera consciente, coherente e intencionada los contenidos de la capacitación por etapas. Donde sea posible sistematizar el desarrollo de las capacidades directivas, para que los sujetos procesen información, manejen los estímulos del ambiente, practiquen el razonamiento cognitivo y desarrollen la capacidad para aprender, asimilar y valorar críticamente sus experiencias pedagógicas, que constituyen premisa indispensable para el ejercicio de la dirección en este tipo de instituciones formadoras de los futuros profesionales que requiere la sociedad
- De ello se deriva que con independencia de los contenidos de la capacitación de los directivos institucionales que responden al sistema educativo en su conjunto, y que pueden ser intencionados desde instancias superiores de dirección, por el carácter estratégico del sistema, deben aplicarse diagnósticos de necesidades de capacitación que articulen intereses institucionales centrales, con intereses individuales y locales que incentiven los aprendizajes de los directivos en función de resolver los problemas contextuales de la escuela. Ello exige y potencia, por tanto, un nivel de implicación al utilizar como referente los propios criterios de los participantes.
- Se comparte por las autoras, el criterio de que dicha combinación de intereses de capacitación constituyen una fuente de conocimientos muy vinculada a la investigación y al saber pensar, inferir, analizar los fenómenos que la experiencia de capacitación propone transformar y adecuar a las necesidades individuales y colectivas del conocimiento, las habilidades, valores y modos de actuación, por lo que contribuye a la mejora de la formación de los directivos de instituciones educativas mediante la capacitación.

- A partir del análisis de las definiciones que sobre capacitación de directivos de instituciones educativas, existen en la bibliografía consultada, las autoras consideran que la misma constituye un proceso de transformación de los conocimientos, habilidades, valores y modos de actuación del directivo mediante la investigación que realiza de su propia práctica directiva, orientada hacia el cambio educativo.

Se considera que las características de la capacitación del directivo de instituciones educativas son; que en primer lugar se construye desde y para la práctica directiva, destacando la necesidad de estos contenidos, habilidades y valores para el ejercicio de la dirección, para el que con anterioridad, en la mayoría de las ocasiones no fue formado, pues como característica predominante hasta hoy, se inicia como docente de estas instituciones y no como directivo, por tanto, carece de contenidos de dirección en su formación para el ejercicio de la misma.

Esta particularidad que lo distingue fundamenta la presencia de capacitación y auto-superación, con el propósito de reconstruir los saberes necesarios para dirigir la escuela, con el fin de mejorar la práctica mediante su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla; requiere de la participación de los que participan en la mejora de sus propias prácticas; exige una actuación grupal por la que los implicados, colaboran coordinadamente en el proceso de teorización que debe desarrollar de temáticas de dirección científica requeridas para el ejercicio de la dirección educativa.

Ello implica la realización de análisis crítico de las situaciones que se le presentan en la práctica directiva que realiza y un acercamiento a la teoría para transformar la realidad desde la elaboración de nuevos conocimientos teóricos y prácticos, que constituyen el resultado de la experiencia directiva vivida y en formación mediante la capacitación.

La capacitación de directivos declarada en párrafos anteriores por las autoras, puede ser realizada en el marco de modalidades de formación en diferentes aristas, entre las que se encuentra la capacitación económica para gestionar el presupuesto de la institución educativa que se le debe ofrecer al directivo educativo, para con su equipo de dirección gestionarlo con pertinencia, eficiencia y calidad, en función de la misión de la institución educativa, lo que contribuye a estrechar la distancia hoy existente entre las prácticas directivas y la gestión eficiente del presupuesto de la institución.

Por lo que, los contenidos teóricos que proponen las ofertas de capacitación de los directivos de instituciones educativas deben enriquecerse, sumando a ellas contenidos de dirección educativa en general y contenidos económicos en particular que los nutran de las herramientas necesarias para gestionar el presupuesto de las instituciones

de manera creativa en función de las exigencias de la sociedad a la escuela contemporánea

Dar cumplimiento a las exigencias de la capacitación de directivos educacionales demanda de ellos, no solo que se apropien de un sistema de conocimientos, sino también lo desarrollen mediante un pensamiento integrado por las distintas operaciones lógicas: análisis-síntesis, generalización, abstracción, inducción y deducción, que conduzcan al desarrollo teórico y práctico de las Ciencias de la Dirección y sus particularidades en el sector educacional y sobre esa base se ofrezca solución a los problemas de su práctica directiva y se perfeccione a su vez el desempeño de ellos en la gestión educacional.

Las autoras coinciden con los que valoran la capacitación de directivos educativos en temas económicos, con énfasis en la gestión del presupuesto, como un proceso continuo, acumulativo, de creación de conocimientos, habilidades y valores, a partir de la teoría y la práctica, que requiere del desarrollo de la capacitación y sus formas, que propicien a los directivos educacionales las herramientas requeridas para que se apropien del método de científico de la dirección educacional y lo incorporen a su quehacer como alternativa de enriquecimiento constante de la práctica directiva, con el fin de dar solución a los problemas prácticos, produce conocimiento y lo socializa, constituyendo ello un requisito para el desarrollo de la teoría y la práctica del directivo en la actualidad.

Se considera que organizar la capacitación económica con énfasis en la gestión del presupuesto de instituciones educativas permite definir con claridad los componentes que posibilitan la misma, que luego se derivan en acciones, lo que exige precisar con claridad: el objetivo, los contenidos, los métodos, las formas y la evaluación de ellos, así como determinar el formato a utilizar para el registro de la información que se pretende enseñar-aprender, los recursos, tiempo, actores, entre otros elementos donde no pueden faltar preguntas que den respuesta a los elementos planteados en cada una de las etapas progresivas a seguir durante la capacitación.

El rigor del método utilizado no exime la flexibilidad en la orientación de las discusiones, en la prioridad de los ejes de contenidos que se definan, los que se corresponderán con el nivel de desarrollo de los implicados, los intereses de perfeccionamiento de la gestión económica de los directivos educativos y sobre todo, la transformación que presenta y requiere el proceso en cuestión. Los resultados de la reflexión que provoca la capacitación económica de los directivos educacionales se asume como plataforma para teorizar, elaborar materiales orientadores y asimilar nuevos estudios de investigación en profundidad que resulten alternativas de solución o acciones que aseguren la continuidad del proceso de capacitación económica requerido en la actualidad.

Desde esta óptica la capacitación de directivos educativos, genera nuevos conocimientos, habilidades directivas y valores acerca de cómo marcha el proceso de transformación de la práctica mediante la participación activa de todos los participantes en la capacitación económica en la transformación de la gestión del presupuesto, lo que constituye su objetivo fundamental. Para el caso de la actual propuesta demuestra cómo se generan nuevos conocimientos en los directivos educacionales que participan en la capacitación para transformar el proceso formativo en las distintas modalidades de la preparación de directivos, replanteándose cada uno de los elementos de contenido económico, con énfasis en gestión del presupuesto, que presenten dificultades o precisen contextualización. Incluye como condición básica la activa participación de los cursistas, apoyándose en recursos y técnicas de la investigación que legitimen la objetividad, y pertenencia de los análisis realizados por los directivos-participantes y sus profesores, convirtiéndolos en postulados teórico-prácticos enriquecedores de las prácticas de la capacitación económica, con énfasis en la gestión del presupuesto en instituciones educativas.

Se considera que para lograr éxito en la capacitación económica de directivos del sector educacional, tiene prioridad definir el papel y las funciones de cada uno de los directivos-participantes en la capacitación económica, en la gestión y toma de decisiones de la ejecución del presupuesto en sus instituciones educativas. Teniendo en cuenta los actores implicados, para el caso de nuestro estudio, fueron secuenciados los documentos teóricos y normativos existentes para el caso de la educación cubana y las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación y registro de toda la información referida a carencias en formación económica, con énfasis para la gestión del presupuesto en instituciones educativas cubanas, como requisito para involucrarlos en todos los momentos desde el registro, hasta la transformación de la práctica mediante la capacitación económica.

El directivo capacitado, sus vivencias, sus aprendizajes, su visión, sus expectativas sobre la oferta de capacitación económica a la que se incorpora y las necesidades de formación escalonada partiendo de su práctica para teorizarla y volver a ella para transformarla, constituye un elemento clave. Es una experiencia importante a destacar, pues las modalidades formativas no siempre tienen la premisa de la práctica, existiendo evidencias documentales de algunas ofertas ofrecidas a los participantes con dominio de contenido teórico y cierto alejamiento del contexto donde se desarrolla la práctica directiva.

El directivo y su práctica, así como la participación de ellos en la capacitación, los resultados, las contradicciones que se generan entre las propuestas debatidas para desarrollar el curso y las necesidades y exigencias de aprendizajes de los que participan, para mediante la

teorización transformar su práctica directiva. Es preciso tener en cuenta la experiencia práctica de todos, para los que deberán buscarse alternativas para su transformación y la utilización de formas colaborativas de enriquecer y/o transformarlas y desarrollar la teoría que dé respuesta a los conocimientos, habilidades, valores y modos de actuación a los que tributa la modalidad formativa en cuestión.

Los directivos involucrados aportan valoraciones importantes sobre las necesidades de formación: la relación entre lo que se enseña y las exigencias de la práctica, los aprendizajes que actualiza, las vías que puede utilizar para perfeccionar la capacitación de directivos educativos, así como, los aprendizajes relacionados con el proceso formativo desarrollador de la autogestión de los propios directivos-participantes de sus necesidades de conocimientos, habilidades y modos de actuación para transformar su práctica, son elementos claves que retroalimentan y transforman su actuación, luego de culminada la capacitación en que participa.

En síntesis, las reflexiones realizadas desde la teoría y la práctica de la dirección educativa y la necesidad impostergable de la capacitación económica para gestionar el presupuesto de las instituciones educativas con mayor pertinencia, permite profundizar en la teoría y práctica sobre la gestión de instituciones educativa y la calidad de la educación.

En nuestra investigación la capacitación económica para la gestión del presupuesto contribuye al fortalecimiento de la identidad profesional del directivo-educador, confirma la ética que debe legitimarse en este tipo de actividad; los modos de actuación y valores que se correspondan con las exigencias sociales para el momento histórico-social en que tienen lugar, lo que requiere su contextualización a diferentes realidades educativas y ellas deben quedar fortalecidas durante la propia capacitación económica, pues esta se traza objetivos instructivos y educativos fortalecedores de los modos de actuación del directivo-educacional. Se confirma la necesidad de revisar los contenidos, habilidades, valores y modos de actuación a los que responde cada modalidad formativa, por la necesidad de incorporar nuevas necesidades de superación detectadas por los profesores que imparten las ofertas de capacitación económica y otras necesidades de formación identificadas por los propios participantes que se incorporan a la capacitación proyectadas.

Se valora de manera crítica el objetivo general, los contenidos, habilidades, métodos, medios y formas evaluativas de los diferentes cursos de capacitación para evitar la repetición de contenidos y propiciar el paso de conocimientos menos complejos a los más complejos en la medida que se transita por las formas de capacitación de manera escalonada y progresiva.

Se introducen y actualizan contenidos, derivándose de ellos nuevos conocimientos económicos para la gestión de la institución desde la dirección a la luz de las tecnologías de la información y las comunicaciones actuales y su incidencia en la formación de directivos y así como otros cursos que sean de interés de los propios insertados, fortaleciéndose el nivel de la capacitación.

CONCLUSIONES

La concepción sobre la capacitación económica para la gestión del presupuesto en instituciones educativas, se asume por los directivos y estudiosos de la temática en la actualidad como un reto de las comunidades educativas, dada por la peculiaridad de la formación inicial de este, donde predomina el dominio del conocimiento de la ciencia que explica y no el conocimiento del proceso de dirección educativa, lo que requiere de su profesionalización para desempeñarse como directivo.

La capacitación económica continua que recibe el directivo educacional, como se refiere de los métodos utilizados en el estudio y el análisis de los datos recopilados durante la investigación realizada es aún insuficiente de acuerdo al nivel de necesidades que este manifiesta, lo que demanda de la dirección de educación la necesidad de la mejora sistemática de las ofertas que se presentan así como la participación directa de ellos en los procesos de perfeccionamiento de los contenidos que se imparten, con el propósito de que los encuentren más cercanos a sus necesidades formativas requeridas para el ejercicio de la dirección en instituciones educativas.

La mayoría de los directivos requieren de alternativas formativas en esta esfera de la gestión de la dirección educativa, para el ejercicio pertinente de la dirección. Constituye un momento de aprendizaje de ellos durante la capacitación, porque es un primer nivel de socialización de las diferentes experiencias que constituyen antecedentes empíricos de la transformación a realizar mediante la formación económica para la gestión del presupuesto de conocimientos teóricos-prácticos y a su vez, conducen al desarrollo y retroalimentación necesarios para transformar las prácticas, contribuyendo a cambios continuos de la capacitación económica, donde todos aprenden y enseñan mediante el análisis crítico y reflexivo de la teoría y la práctica económica y sus particularidades en el sector educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baute Álvarez, L. M. (2011). Sistematización de la Formación Pedagógica de los Profesores Universitarios en la Superación Profesional Posgraduada. (Tesis de doctorado). Universidad de Cienfuegos.

- Fuentes Hernández, L. (2013). Capacitación económica sobre capital de trabajo. *EduSol*, 13(42), 56-64. <https://www.redalyc.org/pdf/4757/475748681006.pdf>
- Juanes Caballero, I. (2020). El III Perfeccionamiento: una respuesta del sistema educativo cubano. *Ciencias Pedagógicas*, 13(1), 167-179. <https://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu/index.php/ICCP/article/view/229>
- Navarro, S., Valle, A., García, S. & Juanes, I. (2021). La investigación sobre el III Perfeccionamiento del sistema Nacional de Educación en Cuba. *Apuntes*. Editorial Pueblo y Educación.
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131–143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Turpo Quinto, J. J. (2022). Capacitación de los directivos y gestión presupuestaria en las instituciones educativas de la red 12 de Huaycán, 2018. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.