

## Revisión

### **Roles y funciones del equipo multidisciplinario en el entrenamiento a cuadros políticos en entornos virtuales**

**Roles and functions of a subject staff related to the training of political cadres through virtual environments**

MSc. Roger Labañino Labañino, Profesor Asistente, Escuela Provincial del Partido  
Guantánamo, Cuba, [rogers@gu.cc.cu](mailto:rogers@gu.cc.cu)

Dr. C. Yanyorky Sánchez Pérez, Profesor titular, Universidad de Guantánamo, Cuba,  
[yanyorky@cug.co.cu](mailto:yanyorky@cug.co.cu)

Dr. C. Yoandra Betancourt Almaguer, Profesor titular, Escuela Provincial del Partido Holguín,  
Cuba, [escpcchg@hg.cc.cu](mailto:escpcchg@hg.cc.cu)

Recibido: 28/09/2018 Aceptado: 01/03/2019

### **Resumen**

El trabajo que se presenta tiene como finalidad, analizar los roles y funciones del equipo multidisciplinario en el entrenamiento a cuadros políticos en entornos virtuales, una nueva variante de la capacitación en las Escuelas del Partido, que estima el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El estudio tiene su origen en insuficiencias corroboradas por los autores en la práctica sobre el tema. En la pesquisa se emplearon varios métodos de investigación, entre los que prevaleció el estudio documental, la entrevista grupal, análisis y síntesis y el inductivo-deductivo. Se exponen algunos resultados alcanzados en la aplicación de un pre-experimento en la Escuela del Partido de Guantánamo. Como conclusiones, se plantea que el entrenamiento en entornos virtuales, reveló una transformación positiva en los entrenados contribuyendo a la preparación y desarrollo del equipo multidisciplinario para la docencia mediante la educación a distancia en entornos virtuales.

**Palabras claves:** equipo multidisciplinario; entrenamiento; cuadros políticos; entornos virtuales

### **Abstract**

This research aims at explaining the role and functions of a subject staff in training political leaders through virtual environments, a worthy methodology at the Party Schools, which enhances the use and development of the new information and communication technologies. The genesis of this study lies on the shortcoming corroborated by the authors while dealing with

this topic. Different research methods such as the study of documents group interviews, analysis and synthesis as well as induction and deduction were applied. Some relevant results are stated due to a pre-experiment that the use of virtual environments in training leaders revealed a positive transformation on them. Besides, it contributed to a better preparation, development and improvement of the members of the subject staff for teaching distant education using virtual environments.

**Key words:** subject staff; training; political cadres; virtual environments

## **Introducción**

Entre los procesos sustantivos fundamentales que determinan el cumplimiento de la misión de las Escuelas del Partido, se encuentra el relacionado con la calidad de la actividad de enseñanza aprendizaje, la cual depende de la responsabilidad de los docentes, al ser los encargados de dirigirla. Tal responsabilidad demanda de su preparación en el orden teórico, político e ideológico, pedagógico y tecnológico, al estimar el contexto en que desarrolla su labor como docente, caracterizado por los grandes avances de la ciencia, la tecnología y las necesidades de capacitación de los cuadros políticos y sus reservas, dada la dinámica del trabajo de estos.

En el Reglamento Docente Metodológico del Sistema de Escuelas del Partido (2015), se asumen diferentes modalidades para garantizar el carácter permanente y diferenciado de la preparación de cuadros y reservas; sin embargo, en la preparación del docente para desarrollar la docencia, ha prevalecido la modalidad presencial, en detrimento de la educación a distancia, enriquecida esta última, por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), que han dado lugar al uso de entornos virtuales, conformando una modalidad educativa, que por sus características facilita el intercambio permanente entre los sujetos que interactúan en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En diagnóstico realizado por los autores sobre las condiciones existente para desarrollar el entrenamiento a cuadros políticos en la modalidad a distancia con el uso de herramientas tecnológica virtuales, se pudo constatar que existen insuficiencias que limitan el desarrollo de dicho proceso entre las que se encuentran: insuficientes orientaciones metodológicas sobre el uso pedagógico de las herramientas de comunicación de los entornos virtuales para desarrollar el entrenamiento, desconociéndose los roles y funciones de los docentes; limitaciones en el aprovechamiento de las potencialidades pedagógicas que brindan las herramientas de comunicación de los entornos virtuales; Insuficiente preparación de los docentes en el uso

pedagógico de herramientas tecnológicas virtuales, que limita el desarrollo de sus roles y funciones en cada una de sus etapas y fases.

A partir de los elementos anteriores, constituye objetivo de este trabajo, analizar los principales roles y funciones del equipo multidisciplinario docente en el entrenamiento a cuadros políticos en entornos virtuales, desde una perspectiva teórico metodológica, al considerarse que estos saberes, deben formar parte de la preparación integral del docente para desarrollar la capacitación de cuadros políticos en cualquiera de las modalidades establecidas para el Sistema de Escuelas del Partido.

## **Desarrollo**

La sociedad actual, demanda un cuadro político altamente calificado, capaz de responder a las complejidades generadas por el propio desarrollo de la sociedad y dinamizada por el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología, imponiéndole a la capacitación política e ideológica el reto de diversificar las acciones de preparación para los cuadros de las organizaciones políticas y de masas y sus reservas, en función de las necesidades y prioridades identificadas, por cuanto se hace necesario repensar como mejorar los entrenamientos a cuadros políticos para acercarlos aun más al desempeño de estos en la práctica de dirección.

El estudio del entrenamiento desde el punto de vista de la superación profesional ha sido abordado por diversos autores entre los que se destacan: Chiavenato, I. (1999); Solaas, H., Toledo, B. (2010); Molina, B. (2012).

Los autores citados, coinciden en que el entrenamiento es una actividad de capacitación de los recursos humanos, para mejorar el desempeño en los puestos de trabajo, aunque, no existe consenso en cuanto a sus dimensiones y forma de ejecutarse.

Algunos especialistas en administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Armstrong, M. (1991). Otros lo interpretan más ampliamente y consideran el entrenamiento como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general.

En este trabajo se asume la definición aportada por Chiavenato, I. (1999), cuando plantea: “El entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos” (Chiavenato, I. 1999, p.460).

El entrenamiento puede clasificarse a partir del lugar en que se desarrolle como entrenamiento en el puesto de trabajo y entrenamiento fuera del puesto de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento, en que la persona se entrena en el mismo lugar de trabajo, en tanto que el

segundo se desarrolla en un aula o sitio preparado para esta actividad, empleándose diferentes modalidades de enseñanza como la presencial, la semi presencial y a distancia.

El entrenamiento en el puesto de trabajo, se caracteriza, por no requerir acondicionamientos ni medios especiales, y constituye la forma más común de transmitir los conocimientos, habilidades y convicciones necesarias a los cuadros y trabajadores. Es frecuente su uso, debido a que es muy práctico, el implicado aprende mientras trabaja. También se conoce como capacitación en el puesto de trabajo. Por su parte, el entrenamiento fuera del lugar de trabajo: es complementario del entrenamiento en el puesto de trabajo. Su principal ventaja radica en que el entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando se está involucrado en tareas propias del cargo.

El entrenamiento a cuadros políticos como forma de capacitación político e ideológica en las Escuelas del Partido, se ha desarrollado fundamentalmente en la modalidad presencial, donde se acumula una rica experiencia por parte de los docentes; sin embargo, el acercamiento a la educación a distancia con el uso de herramientas tecnológicas virtuales por parte de los autores, ha permitido identificar potencialidades que pueden ser aprovechadas por los docentes, para utilizar vías y métodos nuevos, ágiles y variados, que logren motivar al entrenado y el logro de nuevos conocimientos a partir de los nuevos escenarios en que se desarrolla la labor de los cuadros políticos.

Tanto la modalidad presencial como la a distancia con el uso de herramientas tecnológicas virtuales, condicionan los roles y funciones que debe cumplir el equipo multidisciplinario docente para lograr los objetivos trazados, aunque pueden combinarse ambas en una modalidad mixta; en el momento presencial, el equipo multidisciplinario docente, imparte contenidos esenciales y crea las condiciones para continuar su influencia instructivo-educativa en la modalidad a distancia con el uso de herramientas tecnológicas virtuales.

Diversos autores han desarrollado investigaciones, acerca del uso de entornos virtuales en la enseñanza de diversas disciplinas y niveles, tanto a nivel nacional como internacional, entre los que se encuentran: García, O. (2010); Sánchez, Y. (2011); Ruiz, M, Verdecía, E. (2012); Sanabria, M. C. (2014); Betancourt, Y. (2015) entre otros, haciendo importantes contribuciones a la teoría y la práctica pedagógica, a partir de sus objetos de estudios.

Cabero, J. (2010); Sánchez, Y. (2011); Sanabria, M. C. (2014) coinciden en que la preparación del docente, debe tener en cuenta, el nuevo contexto de la sociedad de la información; las características presentes en los nuevos entornos formativos que se están creando y los nuevos roles asignados al docente en los nuevos escenarios educativos.

En consecuencia con lo antes expuesto y la sistematización de los referentes relacionado con el tema, se define operativamente el entrenamiento a cuadros políticos en entornos virtuales (ECPEV) como variante de la capacitación política e ideológica, conscientemente planificada, organizada, ejecutada y controlada para mejorar el desempeño de los cuadros en las tareas de dirección desde los productos informáticos configurados en la red telemática, en correspondencia con las necesidades de las organizaciones y entidades; la tecnología disponible y la diversidad cognoscitiva de los estudiantes.

En tal sentido, se considera que el éxito en la realización del entrenamiento virtual a cuadros políticos, está condicionado a una serie de elementos relacionados con la preparación informática y el uso de las redes telemáticas por parte del equipo multidisciplinario docente, y particularmente, de cada uno de sus miembros, que les permita desarrollar una actuación más eficaz, contextualizada según los roles desempeñados por los docentes en el proceso educativo y comunicativo virtual.

Por tanto, la preparación del docente es esencial, este debe ser portador de una cultura del uso de las redes telemáticas y las TIC. Es importante que conozca cómo aprovechar estas tecnologías informáticas en función de la labor de dirección que desempeña el cuadro político; debe estar preparado para poder concebir los cambios educativos requeridos por el modelo tradicional en respuesta a los grandes avances en materia de tecnologías educativas; debe tener conocimientos y habilidades en el uso de la base tecnológica disponible y la forma de concebirlas en el proceso de enseñanza aprendizaje desde una perspectiva didáctica y metodológica.

Tales exigencias a la preparación del personal docente, es condición esencial para poder contextualizar las funciones del equipo multidisciplinario docente de lo presencial a lo virtual, teniendo en cuenta que el Reglamento Docente Metodológico del Sistema de Escuelas del Partido (2015), solo hace referencias a las funciones del equipo multidisciplinario en la modalidad presencia, por cuanto es necesario definir los roles y funciones en el nuevo contexto sociocultural virtual.

Se asume el equipos multidisciplinario docente del entrenamiento virtual (EMDEV), como: espacios de intercambio de los especialistas de las distintas disciplinas, bajo las orientaciones de un coordinador, para desarrollar diversas actividades docentes y metodológicas que garantice la influencia instructivo educativa con los cursistas para su desarrollo profesional como dirigentes, desde los productos informáticos configurados en la red telemática.

Funciones y roles del equipo multidisciplinario docente (EMD) en la virtualidad.

A continuación se describen las funciones y roles que desarrollará el EMD en entornos virtuales. Tiene como punto de partida la práctica docente del equipo en la modalidad presencial, y como presupuestos teóricos los estudios sistematizados por diversos autores en otros contextos educativos.

Funciones:

- Explorar sobre la disponibilidad tecnológica, la preparación informática de los miembros del equipo multidisciplinario y los estudiantes para el uso de las herramientas de los entornos virtuales en el proceso de capacitación político-ideológica.
- Elaborar y/o contextualizar los programas docentes que rigen su trabajo conforme a las indicaciones y encargos recibidos de la dirección, considerando: las posibles contribuciones desde los entornos virtuales.
- Elaborar el desglose calendario de la actividad docente en los entornos virtuales.
- Socializar conocimientos y enfoques disciplinares a partir de las problemáticas que ocupan la labor metodológica del equipo en una concepción virtual a fin de facilitar la labor multi e interdisciplinaria.
- Seleccionar los temas que serán objeto de debate y discusión durante el proceso de enseñanza aprendizaje virtual y designar al docente responsable del tema para el desempeño de su rol como moderado-entrenador a partir del dominio del tema como especialista en la disciplina.
- Seleccionar, las posibles herramientas que diversifiquen las posibilidades de comunicación en función de las tecnologías disponibles y la preparación informática de los miembros del equipo, para usar las herramientas de comunicación.
- Elaborar los montajes describiendo, cuando y donde se emplearan las herramientas de comunicación según las formas organizativas, los objetivos específicos por herramientas, los métodos y técnicas a emplear y los roles de cada participante del equipo.
- Elaborar los materiales digitales que serán utilizados por los estudiantes.
- Elaborar las normativas a cumplir para cada herramienta de comunicación en relación con los roles y funciones del equipo multidisciplinario, luego de la preparación metodológica para tal efecto.
- Hacer cumplir las normativas planteadas para el buen desarrollo del proceso comunicativo virtual.
- Controlar y evaluar los resultados obtenidos en cada etapa, y efectúan adecuaciones y cambios en las acciones, a partir de las potencialidades y debilidades detectadas durante el proceso de enseñanza aprendizaje virtual.

En estrecha relación con las funciones del equipo multidisciplinario docente en los entornos virtuales, se presentan los roles que jugarán los integrantes del equipo en el contexto sociocultural virtual.

Roles:

1. Profesor-entrenador-coordinador: docente responsable general del proceso instructivo-educativo en el entrenamiento. Es el encargado de coordinar todas las tareas del equipo, y se subordina a la Vice-dirección docente.
2. Profesor-entrenador-tutor: docente responsable de la gestión de la participación de sus estudiantes (aproximadamente 5 estudiantes) en el proceso de capacitación. Participa de todo el proceso instructivo-educativo virtual.
3. Profesor-entrenador-moderador: docente designado por el equipo como responsable de la conducción y guía de los debates y reflexiones en temas relacionados con su disciplina en el proceso educativo durante el entrenamiento virtual, lo que exige la preparación de todos los profesores en este rol.

Propiciar el uso pedagógico de los entornos virtuales, implica que cada participante del entrenamiento ejerza sus funciones en el proceso de socialización, es por ello que se enumeran las principales funciones que corresponden a cada rol.

Profesor-entrenador-coordinador.

- Coordina todas las actividades metodológicas y docentes que desarrolla el equipo multidisciplinario en la virtualidad.
- Define con apoyo del equipo, el tema de debate a partir de la actividad formativa que desea realizar (tratamiento a un nuevo tema, consolidación de conocimientos, evaluación parcial o total de un módulo), o como evaluación general del entrenamiento (tarea integradora).
- Define el objetivo general de las herramientas de comunicación seleccionadas, para el cual tendrá presente: derivación gradual del objetivo del programa, unidad temática y el tipo de actividad formativa que desea complementar; nivel de profundidad del debate y la diversidad cognoscitiva de sus estudiantes, partiendo de los resultados del diagnóstico.
- Define el material didáctico a emplear como punto de partida para el debate.
- Selecciona, construye o adecua el material didáctico objeto de debate (vídeo, imagen, sonido, documentos, presentación electrónica, etc.). Este puede ser de un repositorio o elaborado con ayuda especializada (técnicos) y/o con ayuda del moderador (especialista en el tema).
- Elabora las normativas para la conducción del debate.
- Define la finalidad del debate (intercambio con especialista de la temática que no pertenece al curso, pero que colabora)

- Normas a cumplir para la conducción de la actividad y cumplimiento de los objetivos del debate y del programa: a) derechos y deberes de cada participante (profesor, moderador, tutor, estudiante); b) reglas para intervenir en caso que coincidan en tiempo varios participantes (esto puede suceder si se planifica y acuerda un horario específico de confluencia de todos o una parte de los participantes); c) delimitación de la dirección parcial o total del debate, entre el profesor principal y el moderador.
- Define si el debate va a ser moderado o no: a) tiene en cuenta la complejidad del tema; b) selecciona e invita al moderador (especialista en el tema); c) cantidad de moderadores según las funciones que van a ejercer en el debate (desarrollo coherente del debate y evaluación parcial de las intervenciones, o hacer cumplir las normativas previstas tales como: ortografía, coherencia, eliminar palabras obscenas o abreviaturas que no aportan al buen entendimiento de la idea expresada, etc.)
- Elabora con apoyo del equipo, el sistema de evaluación: a) calidad y número de intervenciones; b) Aportaciones relevantes; c) cumplimiento de las normativas planeadas; d) compila y tabula las evaluaciones parciales del moderador o estudiantes.

#### Profesor-entrenador-tutor:

- Apoya al profesor-entrenador-principal y al profesor-entrenador-moderador a estimular la gestión de la participación de los estudiantes en los debates.
- Configura herramientas de comunicación para realizar intercambios con sus estudiantes y entre estos, sobre tareas investigativas, actividades docentes específicas, consultas y otras actividades. Implementa herramienta de comunicación que viabilice el intercambio de criterios y la entrega de información al tutor para diagnosticar y evaluar previamente los niveles de autoaprendizaje y desarrollo de la investigación o tareas asignadas.
- Ayuda a los estudiantes a elaborar estrategias para interactuar, iniciar, desarrollar y concluir tareas docentes, a partir del correcto uso de códigos, íconos, símbolos y signos según la herramienta de comunicación y el tipo de actividad.
- Evalúa parcialmente a sus estudiantes y entrega al profesor-entrenador-principal estas evaluaciones. Incluye: a) mejores aportaciones al debate; b) estudiantes que no cumplieron los objetivos previstos; c) estudiantes que presentan dificultades en las tareas investigativas en los territorios, d) estudiantes que tuvieron problemas de concreción de ideas, redundancia.

#### Profesor-entrenador-moderador

- Apoya al profesor-entrenador-principal a la selección del tema de debate, que se aprueba posteriormente en el equipo.

- Concilia con el equipo multidisciplinario, hasta que nivel de profundidad se puede llegar en el debate, perfilando así el objetivo y su buen cumplimiento.
- Apoya al profesor-entrenador-principal en la selección, construcción y/o adecuación de los materiales didácticos objeto de análisis y posterior debate.
- Convenía con el profesor-entrenador-principal las normativas para la conducción del debate.

Las funciones que cumple dentro del debate son: a) conductor de la actividad comunicativa; b) vela por el cumplimiento de las normas previstas; c) estimula las buenas intervenciones; d) guía a los estudiantes con menos intervenciones o intervenciones discretas a valorar los criterios de otros compañeros o a reflexionar sobre el resumen parcial que realiza el mismo moderador.

- Evalúa parcialmente a los estudiantes y entrega al profesor-entrenador-principal y al equipo, estas evaluaciones. Incluye: a) mejores aportaciones al debate; b) los que no cumplieron los objetivos previstos; c) los que tuvieron problemas de concreción de ideas, redundancia; d) uso o no de emoticonos, abreviaturas, etc.

Estos roles y funciones del equipo multidisciplinario en la virtualidad, responden a cada etapa del entrenamiento y sus objetivos.

1. Exploratoria: determinar las metas, los problemas y condiciones que exige el entrenamiento a cuadros político en entornos virtuales.
2. Planificación: determinar los contenidos que serán objeto de debate y discusión, las posibles herramientas tecnológicas virtuales que se emplearan y los roles y funciones del equipo multidisciplinario.
3. Ejecución: implementar el entrenamiento virtual en la capacitación político-ideológica de los cuadros políticos, como una alternativa para continuar la preparación y superación mediante el uso de herramientas tecnológicas virtuales.
4. Evaluación: Determinar las modificaciones que produjo el entrenamiento virtual en el comportamiento de cada entrenado y su relación con el modelo de egresado que demanda la sociedad.

Resultados de una experiencia.

Luego del trabajo de mesa del equipo multidisciplinario, donde se prepararon los materiales docentes, se seleccionaron los temas de discusión y se determinaron las actividades a desarrollar, se realizó el montaje del entrenamiento virtual sobre la plataforma Moodle de la Dirección Provincial de los Joven Club de la provincia de Guantánamo. Fue introducida en dos entrenamientos a cuadros políticos con un total de 48 estudiantes de los 10 municipios de la provincia de Guantánamo. Estos se desarrollaron en el período de septiembre de 2017 a noviembre de 2017 y febrero de 2018 a abril de 2018 respectivamente. Fue planificado y

ejecutado en la segunda etapa del entrenamiento, posterior a la etapa presencial en la escuela, por lo que se combinaron las modalidades.

Fue una experiencia muy interesante para el equipo multidisciplinario, el cual reconoce lo necesario y útil que resulta aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles para diversificar las vías y métodos de la capacitación político-ideológica como se señala en el objetivo 66 de la Primera Conferencia Nacional del PCC (2012), que el cuadro aprenda a utilizar esas herramientas en su labor político-ideológica. Se corroboraron estos resultados con la aplicación de la técnica participativa: Positivo, Negativo, Interesante y recomendaciones (P.N.I.R) aplicada a los estudiantes al concluir el entrenamiento en su etapa virtual.

Los aspectos positivos señalados fueron:

- Resultó una preparación teórico-práctica más integral.
- Rompe con los métodos tradicionales de la preparación de cuadros.
- Se adquirieron conocimientos sobre distintas herramientas virtuales.
- Contribuyó a la cultura científico tecnológica de los cuadros políticos.
- Ayudó a conocer y utilizar una nueva forma de comunicación entre docente-estudiante, estudiante-estudiante.
- Ayudó a facilitar el intercambio de los estudiantes con los tutores.
- El interés mostrado por los estudiantes para desarrollar el entrenamiento virtual.

Los aspectos negativos señalados fueron:

- Dificultades con la disponibilidad tecnológica en algunos municipios.
- Los bajos conocimientos sobre el uso de herramientas virtuales por parte de los entrenados, que limita la interactividad entre los participantes.
- El poco tiempo planificado para debatir e intercambiar ideas.

Los aspectos interesantes señalados fueron:

- La iniciativa de comenzar a desarrollar un proceso de capacitación de cuadros con esas características.
- Los temas de debate seleccionados.
- La experiencia de intercambiar ideas con el uso de las redes telemáticas.
- El conocimiento de cómo se puede hacer trabajo político-ideológico mediante el uso de las redes telemáticas.

Las recomendaciones realizadas fueron:

- Se deben establecer coordinaciones para aprovechar la infraestructura tecnológica de los municipios, para que en la etapa de entrenamiento, se facilite el acceso a las computadoras conectadas en los casos de territorios con dificultades de conectividad.
- En el tiempo presencial en la Escuela del Partido, dedicar un tiempo para que los estudiantes reciban una preparación más amplia sobre el uso de las herramientas de las redes telemáticas.
- Lograr que se establezcan oficialmente cursos a distancia con el uso de tecnologías en la preparación político-ideológica.

## **Conclusiones**

1. El cambio de roles y funciones del equipo multidisciplinario docente de lo presencial a lo virtual, implica modificaciones en los paradigmas comunicativos de la comunicación directa a la mediada. El docente se convierte en facilitador de la información, dejando atrás su rol de poseedor y emisor de información.
2. La determinación de los roles y funciones del equipo multidisciplinario docente debe tener en cuenta el contexto sociocultural, así como los propósitos y las metas del entrenamiento a cuadros políticos
3. La implementación del entrenamiento virtual, reveló una transformación positiva en la capacitación político-ideológica, a partir de los nuevos roles y funciones del equipo multidisciplinario, relacionados con la comunicación mediada y el cambio de estrategia metodológica dada la propia naturaleza de los entornos virtuales.

## **Referencias Bibliográficas**

- Armstrong, M. (1991). Gerencia de rrhh: integrando el personal y la empresa. Bogotá, Colombia: Fondo
- Betancourt, Y. (2015). *Superación político-ideológica de los cuadros del Partido Comunista de Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Holguín, Cuba.
- Cabero, J. (2010). Estrategias para la formación del profesorado en TIC. Universidad de Sevilla, España. Consultado 12 de marzo de 2014.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Colombia: McGraw-Hill.

- García, O. (2010). *Concepción pedagógica de un entorno virtual de enseñanza aprendizaje desarrollador para la formación de profesores*. Tesis doctoral. Universidad Frank País. Santiago de Cuba.
- Molina, B. (2012) *Un modelo pedagógico para la superación político-ideológica*. Tesis doctoral. Escuela Nacional del Partido “Nico López”. La Habana, Cuba.
- Ruiz, M. (2012). *Proyecto para la implementación de comunidades virtuales de aprendizaje en el contexto de la municipalización de la educación universitaria en la República Bolivariana de Venezuela*. Tesis doctoral. IPLAC. Cuba.
- Sanabria, M. C. (2014). *Concepción pedagógica para la preparación del tutor en la docencia universitaria en los entornos virtuales de enseñanza aprendizaje en las universidades de ciencias pedagógicas*. Tesis Doctoral. Universidad Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
- Sánchez, y. (2011). *Concepción teórico – metodológica del uso pedagógico de las herramientas de comunicación de los entornos virtuales en la superación profesional de docentes*. Tesis doctoral. Universidad Enrique José Varona, La Habana, Cuba.
- SEP, (2015). *Reglamento Docente Metodológico de la Escuela Superior “Nico López” y las Escuelas Provinciales del Partido*. La Habana, Cuba.
- Solaas, H. (2010). Educación capacitación y entrenamiento. Consultado el 12 de julio de 2012 desde <http://www.forodeseguridad.com/expertos/solaas>.
- Toledo, B. y Laurencio, E. (2010) *El entrenamiento: su utilidad para perfeccionar la preparación de las reservas y cuadros en el SEP*. Material impreso
- Verdecia E. (2012). *Estrategia pedagógica para la educación a distancia en la Escuela Superior de la Industria Básica*. Editorial Universitaria ISBN 978-959-16-1580-0.