



FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

TÍTULO: LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA SANCTI SPÍRITUS.

AUTORA: Lic. Ania Cordero Melgarejo

Sancti Spíritus

2020



FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS

TÍTULO: LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA SANCTI SPÍRITUS.

AUTORA: Lic. Ania Cordero Melgarejo

TUTOR: Dr. C. Humberto Clemente Calderón Echevarría

Sancti Spíritus

2020



RESUMEN

La evaluación es uno de los componentes más importantes en la actividad profesional de dirección, pues va a proporcionar mayor calidad al mismo. Por tanto, es necesario la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, valorando su efecto a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa. El estudio propone una metodología que contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus. Los fundamentos teóricos de la investigación se sustentan en la integración entre el proceso de preparación, como parte del proceso pedagógico y su evaluación. En la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y estadístico. La metodología se evaluó mediante un pre-experimento pedagógico y se elaboró a partir de la concepción del perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva. Su concepción por etapas favorece una secuencia que permitió simultanear procedimientos y, a la vez, tomar las decisiones correspondientes a favor del perfeccionamiento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA DE SANCTI SPÍRITUS	9
1.1 La preparación de los cuadros como proceso pedagógico	9
1.2 La evaluación como componente del proceso pedagógico	17
1.3 La aplicación de la evaluación al proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus	25
CAPITULO II: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO, PROPUESTA Y SU EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DE LA ELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA.....	36
2.1. Situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma. Operacionalización de la variable	36
2.2 Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus	44
2.3 Resultados de la aplicación práctica de la metodología diseñada.....	58
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los directivos, constituyen un factor de importancia estratégica, la mayoría de los países le prestan una atención especial a su preparación. El perfeccionamiento de su gestión directiva se realiza mediante la preparación en diferentes contenidos.

En el mundo contemporáneo la actividad de dirección sobre los colectivos humanos, en su constante desarrollo ha avanzado, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados, organizando y orientando consecuentemente.

En América Latina en las condiciones actuales, se requiere de directivos con la capacidad de hacer frente a nuevas situaciones de complejidad creciente para subsistir como nación libre e independiente, frente a un mundo unipolar, para lo cual se necesita preparación.

En Cuba desde el triunfo de la Revolución ha tenido una atención prioritaria la formación, preparación y superación de los cuadros del estado y el gobierno. Cualquier sector tiene la necesidad de contar con cuadros preparados para la dirección de los procesos y está orientada a través de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas, que se encuentra en el Decreto Ley 196/99 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas.

La tendencia actual es la de concebir a la evaluación desde una perspectiva comprehensiva en cuanto a su objeto, funciones, metodología y técnicas, participantes, condiciones, resultados, efectos y determinantes. Se manifiesta con fuerza el reconocimiento de la importancia social y personal desde un punto de vista educativo, formativo, así como para el propio proceso de enseñanza- aprendizaje por el impacto que tiene el modo de realizar la evaluación.

Son múltiples los autores que han analizado la temática de la evaluación: Tyler, R. (1959); Cronbach, L. J. (1963); Scriven, M. (1967), Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987); Casanova, M. A. (1993); Díaz B., A. (2002); Trujillo B., N. (2007); Hernández M., T. (2010), Calderón H.C. (2015); sin embargo, aún resultan insuficientes si se tiene en cuenta que:

Díaz B., A. (2002) plantea que la evaluación es condicionada y condicionante en el ámbito social, criterio que parte de la relación educación- sociedad. Trujillo B., N. (2007) ofrece

una metodología para la evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes y Hernández M., T. (2010) indaga sobre la evaluación de la calidad del desempeño didáctico.

En estos estudios se analiza la evaluación como categoría de la didáctica, cuestión que se considera atinada, teniendo en cuenta su carácter regulador con respecto al resto de las categorías.

Calderón H. C. (2015) logra fundamentar pedagógicamente dimensiones e indicadores que permiten el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, a partir de un proceso pedagógico tipificado para el contexto universitario. Así como las exigencias de la propuesta de solución, los procedimientos elaborados para cada una de las etapas y un constructo que integra elementos de la psicología, la dirección y la pedagogía. No obstante, dicha propuesta va dirigida a un tipo de cuadro, con características propias, por lo que se hace necesario contextualizarlo y ajustarlo para los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus atendiendo sus propias particularidades y entorno.

La evaluación es uno de los elementos más importantes de cualquier proceso, pues va a proporcionar mayor calidad al mismo. Si como resultado de la evaluación se descubre que los objetivos se están alcanzando en un grado mucho menor que el esperado o que no se están alcanzando, inmediatamente surgirá una revisión de los planes, de las actividades que se están realizando, de la actitud del evaluado y de la oportunidad de los objetivos que se están pretendiendo.

Todo este movimiento traerá como resultado un reajuste, una adecuación que fortalecerá el proceso que se viene realizando; es así como, la evaluación desempeña su función cíclica y reguladora con un enfoque integrador.

La preparación tiene diversos significados y, en ocasiones, se identifica con otros términos como son los de formación, superación y capacitación. Atendiendo al uso científico y desde el punto de vista epistemológico, se considera como el proceso de asimilación de conocimientos y la formación de habilidades y valores sobre una determinada esfera (saber) con un objetivo determinado, o como el conjunto de enseñanzas y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las

condiciones y cualidades intelectuales, físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una realidad en la diversidad de situaciones o eventos en que pueda presentarse (Calderón E., H. y Calderón M., M., 2011; en Calderón E., H., 2015).

En Cuba, a tenor del Decreto Ley 196/99 en uno de sus documentos contentivos, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, se establece el sistema de preparación y superación de los Cuadros y sus Reservas del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma). Bajo la Resolución No. 337 (2015), se hace alusión a la necesidad del proceso de evaluación, haciendo énfasis en la evaluación del impacto de la preparación y superación, valorando su efecto en el cuadro y sus reservas, a partir del resultado de su trabajo y el cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.

Dentro de las acciones a realizar para dicha preparación se señala el diagnóstico que permite determinar las necesidades individuales de preparación y superación para el cargo y año, así como niveles de motivación para enfrentar dicho proceso. La preparación debe realizarse como parte de la evaluación anual que se realiza al cuadro y sus reservas en el momento de evaluar este aspecto, ya sea la parcial o integral. Otros componentes a tener en cuenta para planificar el proceso de preparación son los resultados de visitas internas y externas, balances de trabajo, análisis de documentos entre otros.

Sin embargo, no aparece dentro del sistema antes mencionado una herramienta que permita profundizar en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros y reservas de manera tal que se analice no solo el resultado sino también el recorrido del proceso.

Se impone, por tanto, la necesidad de estudiar este proceso por el rol que los cuadros desempeñan para enfrentar la actividad de dirección en este contexto.

En Cuba el proceso de preparación de los cuadros del estado y el gobierno y sus reservas se encuentra concebido y estructurado desde los diferentes niveles de dirección. Al cuadro se le imparten diferentes contenidos desde los componentes de preparación a partir de disímiles formas organizativas. En esencia al cuadro se le planifican y ejecutan distintas preparaciones. Sin embargo, hasta donde se ha podido revisar resulta

insuficiente la evaluación de ese proceso de preparación. En la revisión bibliográfica realizada los mayores esfuerzos que se registran se dirigen al estudio de impacto. Ante esta importancia se resalta que la formación del cuadro es proceso y resultado. Se pudo constatar que en Sancti Spíritus existen autores que han estudiado la preparación y la evaluación de los cuadros, tal es caso de Trujillo B., N. (2007) en su tesis doctoral ofrece una metodología para la evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes, que se estructura en la actividad pedagógica profesional y se considera que sus análisis van más al resultado que al proceso. Fernández C., Z. (2013) en su investigación muestra una estrategia para la preparación de los directores municipales de educación en el contenido económico y Calderón H.C. (2015) en su tesis doctoral propone una metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la facultad de ciencias pedagógicas.

Teniendo presente las entrevistas y encuestas realizadas a especialistas de cuadro, el análisis de las actas de consejo de dirección y de la comisión de cuadro, la revisión de los controles y recontroles ministeriales por Resolución No. 33 de 2016 de la Contraloría General de la República y de los documentos que recogen todo el proceder referido a la preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus, sumado a la experiencia de la investigadora como especialista de la Unidad Metodológica de la Delegación se puede afirmar que se carece de un instrumento que permita evaluar dicho proceso. La información obtenida permite identificar como principales problemáticas:

- La evaluación del proceso de preparación de los cuadros se efectúa, generalmente, como un momento y no como un proceso.
- La evaluación del proceso de preparación de los cuadros ha sido realizada a partir de los resultados de su desempeño.
- Limitadas variantes para la realización del diagnóstico como punto de partida para la evaluación del proceso de preparación.
- El papel de la evaluación se minimiza y no se asocia al perfeccionamiento de los procesos de preparación de los cuadros.

- El insuficiente número de temas relacionados con el estudio de la evaluación de los procesos de preparación de los cuadros.
- La imprecisión en las modalidades de evaluación a utilizar en correspondencia con las formas organizativas de preparación de los cuadros.
- No se concibe la preparación como un proceso pedagógico.

A partir de lo expuesto se formula el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la evaluación en el proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus?

Se declara como **objeto de estudio**: el proceso de preparación de los cuadros y como **campo de acción**: la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

El **objetivo de la investigación** es: proponer una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

La investigación se propone guiar mediante las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los cuadros y su evaluación?
2. ¿Cuál es el estado actual del proceso de evaluación de la preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus?
3. ¿Qué metodología puede contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus?
4. ¿Qué resultados se obtienen con la aplicación de la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus?

Las **tareas de investigación** que se proponen para dar respuestas a las preguntas científicas fueron las siguientes:

1. Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los cuadros y su evaluación.

2. Diagnóstico del estado actual del proceso de evaluación de la preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.
3. Propuesta de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.
4. Validación de la metodología que contribuye a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus, mediante un pre experimento pedagógico.

Se propone utilizar los siguientes métodos del **nivel teórico**:

1. Histórico-lógico: para estudiar el surgimiento, la evolución y el desarrollo del proceso de evaluación de la preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.
2. Analítico-sintético: para analizar y sintetizar entorno al proceso de evaluación de la preparación de los cuadros, para así lograr establecer los componentes teóricos y metodológicos de la investigación, su fundamentación, el diseño de soluciones y el análisis de los resultados.
3. Inductivo-deductivo: a partir de las particularidades del proceso de evaluación de la preparación de los cuadros, se hacen las inferencias correspondientes que posibiliten responder las interrogantes planteadas.
4. Enfoque de sistema: para la orientación general del estudio, como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

Del nivel empírico:

1. Observación científica: constituye un método esencial para su utilización desde el inicio hasta el final de la investigación aplicado durante todo el proceso de evaluación de la preparación de los cuadros.
2. Análisis de documentos: para constatar cómo se da tratamiento teórico y metodológico al proceso de evaluación de la preparación de los cuadros en documentos del Citma y otras instituciones.

3. Encuesta: a los cuadros seleccionados, para adquirir información y constatar el estado real del proceso de evaluación de su preparación.
4. Entrevista: se realizará a cuadros con el objetivo de obtener información acerca de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros y para la elaboración de la propuesta.
5. Triangulación: para comparar los resultados de los diferentes instrumentos aplicados y emitir conclusiones.

Del nivel estadístico y matemático:

Como método estadístico-matemático fue utilizada la estadística descriptiva y como procedimiento matemático el cálculo porcentual para procesar los resultados de los instrumentos aplicados con el fin de constatar el estado inicial del problema y el nivel alcanzado después de aplicada la propuesta, así como para la confección de tablas y gráficos.

La población está integrada por 24 entre cuadros y reservas de la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus y como muestra se seleccionan a 12 de los cuadros y sus reservas de la Delegación, lo que representa el 50,0 % del total de la población. Se selecciona de forma intencional no probabilística.

Determinación y conceptualización de las variables:**Variable dependiente:**

Nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

Variable independiente:

Metodología para evaluar el proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

La **novedad científica** reside en que este tema resulta actual y pertinente desde las bases legales que legitiman la investigación. El elemento de cambio consiste en la concepción de los procedimientos metodológicos a partir de un diagnóstico que tipifican y contribuyen al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus, como un proceso

pedagógico, donde se implican sujetos a partir de una muestra, destacándose además los rasgos que caracterizan la propuesta.

El **aporte práctico** se materializa en una metodología contentiva de etapas y procedimientos que contribuyen al perfeccionamiento del proceso de evaluación de la preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus. La investigación se propone estructurar de la siguiente forma: una introducción que contiene el diseño teórico y metodológico y dos capítulos.

El Capítulo I incluye los referentes teóricos y los metodológicos que sustentan la investigación realizada, se estructura en tres epígrafes, que parten del análisis de la preparación de los cuadros en el proceso pedagógico, la evaluación como componente del proceso pedagógico, su aplicación al proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

El Capítulo II se propone que contenga la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus, su caracterización y el de la institución; la definición y operacionalización de la variable, la metodología en función de la evaluación, así como la validación mediante un preexperimento pedagógico y los resultados de la aplicación práctica de la metodología diseñada para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

El informe consta también con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS EN LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA DE SANCTI SPÍRITUS

El capítulo se estructura en tres epígrafes: el primero refiere los fundamentos teóricos y metodológicos de la preparación de los cuadros como proceso pedagógico. El segundo argumenta la evaluación como componente del proceso pedagógico. El tercero fundamenta la aplicación de la evaluación al proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus.

1.1 La preparación de los cuadros como proceso pedagógico

Sobre el término preparación

El término preparación tiene sus antecedentes etimológicos en *praeparatio*, una palabra latina. Según el *Diccionario de la Lengua Española "Larousse"* (1974:1234) preparar significa prevenir, disponer, aparejar una cosa para que sirva de efecto. Prevenir a un sujeto o disponerle para una acción que se ha de seguir.

En el Diccionario de sinónimos y antónimos (2012) preparar significa: proyectar, elaborar, facilitar, programar, ordenar, proporcionar, anticipar, habilitar, organizar, pertrechar, coordinar, enseñar, instruir, ilustrar, educar.

En el Diccionario ABC (2013:26) preparar, equivale a producir, fabricar o desarrollar algo. Preparar es prevenir o disponerse para ejecutar una cosa con algún fin determinado. La preparación también puede ser el conocimiento de un individuo respecto a algún asunto. La preparación desde su estudio etimológico infiere prevenir, organizar, habilitar o desarrollar algo. Desde esta perspectiva la autora concibe este proceso en función de poner en posición de éxito a los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, de manera que puedan manifestar sus capacidades de dirección, desde la práctica de la actividad de dirección con sus complejidades, retos y perspectivas.

La preparación es una temática que ha sido abordado por diferentes investigadores: Labarrere y Valdivia (1988), Álvarez de Zayas, C. (1999), Añorga Morales y otros(2000), Valiente Sandó (2002), Morales Peix (2003), Trujillo B., N. (2007), Castillo Quintana

(2008), Martínez Mollineda C y Pedraza Muñoz B. (2012), Pulido Díaz. A., O. Alonso Pérez y L. R. Díaz Román (2012), Fernández, C., Z. (2013), López Ruiz (2013), Calderón H.C. (2015), Sol Rodríguez N., L. Otamendi y P. A. Sánchez (2016), González Martín R. y M. Gorguet Pi (2016), Sánchez Sosa, M. R, (2017), Pérez Payrol V. B., M. Baute, M. y Maldonado (2017).

El análisis histórico del tema debe orientar la búsqueda de soluciones para los problemas presentes en el proceso de preparación de los cuadros, sobre todo en el plano de la concepción teórico - metodológica con que deben ser abordados.

Diversas definiciones se encuentran del término preparación en el más amplio sentido: “[...] conocimientos, habilidades y el sistema de normas, valores y relaciones con el mundo [...], Labarrere y Valdivia (1988); “[...] proceso de apropiación de conocimientos [...], Morales Peix (2003), “[...] proceso consciente y dirigido [...]”, Castillo Quintana (2008).

Añorga M., J., (2000) y Lazo D., O., (2007) por su parte consideran que la preparación es un proceso que debe ser planificado, organizado y que obedece a un objetivo concebido a partir de un diagnóstico, criterio que se asume en la investigación que se presenta.

Al revisar la literatura pedagógica, resultaron interesantes las ideas presentadas por Álvarez de Zayas (1999), cuando precisa que un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. Puede deducirse entonces, que el cuadro está preparado cuando puede enfrentar y resolver los problemas de la práctica de dirección con los retos y perspectivas que le ofrece la vida cotidiana.

En tal sentido, la autora considera oportuno señalar, que cualquier individuo preparado es aquel que sabe, sabe hacer y muestra una adecuada actitud ante el desempeño de determinadas acciones relacionadas con el tema en cuestión. De ello se infiere que la preparación es la fusión de dos elementos importantes en el proceso de formación de cualquier sujeto: la educación y la instrucción.

El proceso de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que ocupa el lugar rector en el sistema de formación de cuadros, pues moviliza al sistema de trabajo con los cuadros y garantiza su cualidad resultante: la ubicación en cada cargo de dirección, en cada momento y lugar, de la persona con más capacidad, mayor preparación y mejores condiciones para desempeñarlo. Martínez M., C. y Pedraza M., B (2012).

Así, la dirección del proceso de preparación es toda la actividad de orientación que realizan los cuadros de cada nivel directivo u órgano estructural, en el cumplimiento de una función de dirección (la formación del personal) específicamente. Cuando ejercen las funciones dirigentes sobre el proceso de preparación y superación de los cuadros y las reservas: lo planifican, coordinan, organizan y, fundamentalmente, cuando ellos mismos, de manera personal, lo orientan, ejecutan y controlan. Esta investigación se centra en el término preparación.

A consideración de la autora las definiciones derivadas de las investigaciones realizadas presentan los siguientes rasgos comunes:

- 1) Conciben la preparación y superación como dos procesos separados.
- 2) Los definen como procesos mencionados dirigidos a la formación.
- 3) La preparación se planifica, organiza ejecuta y controla a partir de necesidades concretas.
- 4) Concibe lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador en el contexto del propio proceso.
- 5) Admiten la contribución del proceso de preparación asociados al desarrollo integral del individuo.

En otro orden de ideas es necesario destacar que la preparación debe tener un carácter integral que garantice no solo la adquisición de conocimientos sino la aplicación de procedimientos metodológicos, psicopedagógicos (instructivos, educativos, de orientación e intervención.) Además de prácticos que aseguren la formación, consolidación o modificación y desarrollo de procesos, estados, cualidades, habilidades pedagógicas, unido a otros recursos de su personalidad que le permiten al cuadro

emplear plenamente y de forma adecuada sus posibilidades psíquicas, sociales y profesionales.

La preparación de los cuadros constituye un proceso complejo y multidisciplinario que debe realizarse, por una parte, en relación con las exigencias del momento a nivel macro, tanto sociales, políticas, culturales como las del sector que representa; y por otra, en correspondencia con las necesidades y condiciones existentes en cada contexto. También se impone, las características y las necesidades individuales de cada persona. La situación vigente, caracterizada por retos y desafíos en los distintos ámbitos de la vida social en Cuba, exigen una preparación más contextualizada y efectiva de los cuadros. Todo ello en función de que estos sean idóneos y utilicen, en el cumplimiento de sus funciones de trabajo, los conocimientos más novedosos y los métodos de dirección más actuales, para poder desempeñar con mayor eficiencia las actividades que dirigen. Además de poder transmitir a las reservas sus mejores experiencias y conocimientos en la labor que realizan.

En este sentido Fernández, C., Z. (2013) define la preparación como el resultado (aunque con carácter procesal) de la apropiación y actualización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes mediante un entrenamiento o una práctica con una concepción sistémica y sistemática a partir de las necesidades individuales y las exigencias sociales. Esta autora centra su estudio en el contenido económico de los directores municipales de educación, es decir, va encaminado a un tipo de cuadros, con características propias. Por su parte López Ruiz (2013), plantea que la preparación está ligada al proceso de dirección como proceso intencional dirigido a la formación permanente, actualización, perfeccionamiento profesional y humano de estos para un desempeño efectivo, eficiente y eficaz de su cargo.

Teniendo en cuenta lo planteado la preparación de los cuadros expresa los aprendizajes particulares, habilidades y actitudes ante la vida, los que constituyen medios para lograr resultados en el cumplimiento de los objetivos planteados en cada contexto histórico, político, económico y social.

En correspondencia con lo expuesto hasta el momento es posible aseverar que el sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas de la Delegación Territorial del Citma se ha elaborado a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, reglamentado en el Decreto-Ley 196/1999. El documento normativo referenciado ha sido contextualizado al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente bajo la Resolución No. 337 (2015), para su aplicación en la Delegación Territorial como estructura de dirección, tiene como contenido:

- Objetivos Generales de la Preparación y Superación.
- Principios y Exigencias.
- Contenidos Generales priorizados y vías principales a utilizar.
- Formas organizativas para implementar la Preparación y Superación.
- Principales obligaciones que corresponden a cada instancia.

El objetivo como categoría rectora del contenido y de todo proceso constituye el punto de partida y referencia del resto de los componentes que forman parte de la preparación. En este sentido es posible afirmar que los objetivos generales de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas de la Delegación Territorial del Citma son:

1. Elevar la calidad y eficiencia en el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones de los cuadros en el desempeño del cargo que ocupan.
2. Garantizar que los cuadros y reservas adquieran la preparación necesaria para promover a cargos superiores.
3. Fortalecer el liderazgo, autoridad y profesionalidad de los cuadros.
4. Fortalecer la preparación integral de los cuadros para cumplir la Política del Partido, del Estado y del Gobierno y consolidar en los colectivos que dirigen los valores éticos, morales e ideológicos de la sociedad.

Para poder instrumentar los objetivos en función del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, debe contarse con principios y exigencias que regulen y orienten su planificación, organización, ejecución y evaluación; aspectos refrendados por la Resolución No. 337 (2015).

Los objetivos, principios y exigencias referenciados, son objeto de análisis y seguimiento en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma con el propósito del perfeccionamiento constante. Todos estos elementos están presentes en la propuesta de solución que se concibió para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, de manera que permita enfrentar la actividad profesional de dirección a la que se le da tratamiento en la investigación como un proceso pedagógico.

Preparación y proceso pedagógico

Para el análisis de la preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma como proceso pedagógico, se parte de la definición de este último. Entre los estudiosos referenciados que abordan este término, se pueden citar: Bravo Jáuregui, L. y Elena Chacón, C. (1996), Álvarez de Zayas (1999), Labarrere, G. y Valdivia, G., (2001), Fernández, A; Addine F., F., González, S., A. M. y Recarey F., S. (2002); Addine F., F., González, S., A. M. y Recarey F., S. (2002), Rizo, C. y Campistrous, L., (2003), Sierra Salcedo R. (2004), Álvarez de Zayas, C., (2006), Calzado Lahera, D., (2014), Calderón H.C. (2015), Olivé Iglesias., M. A. y Finalés Hechavarría., R, (2015).

El proceso pedagógico debe ser un proceso planificado y organizado para lograr los objetivos que se persiguen. En la ejecución y control de este proceso la flexibilidad organizada, es una premisa que debe mantenerse, dado que interviene el hombre desde su subjetividad, individualidad y desarrollo como personalidad.

Según el criterio de educadores venezolanos el proceso pedagógico "son los diferentes cambios que se generan en el individuo con referencia al conocimiento en relación con el contexto social en el cual actúa el sujeto, intentando su transformación" (citado por Bravo Jáuregui, L. y Elena Chacón, C. (1996).

En el proceso pedagógico se consideran los objetivos sociales, las condiciones y las relaciones que se establecen. La unidad dialéctica existente entre educación y enseñanza, así como la máxima generalidad del concepto educación, por estar presente tanto en el proceso de enseñanza que tiene lugar en la escuela como fuera de estas condiciones específicas. Esto permite afirmar que la teoría de la educación, estudia la

educación en la enseñanza, en el trabajo, en todas las diversas actividades en que participa el hombre en la sociedad, tales, como actividades deportivas, culturales, artísticas u otras. (Labarrere, G. y Valdivia, G., (2001).

En la revisión bibliográfica se pudo constatar que existen autores que consideran al proceso pedagógico como el lugar donde se materializa la unidad entre la instrucción y la educación, de una manera organizada hacia un fin determinado, con una adecuada dirección, basados en normas, programas y metodologías determinadas. Es en este proceso que se garantiza el desarrollo pleno del hombre (Rizo, C. y Campistrous, L., (2003). Criterio que se comparte en la presente investigación.

Autores como Sierra S. R. (2004) son de la opinión que el proceso pedagógico posee rasgos de carácter procesal, legal, multilateral y dialéctico, ya que se manifiesta en la presencia de fases o etapas. Además, se sustenta en leyes y resoluciones, donde se aprecia por el movimiento de la actividad cognoscitiva, etc. Criterio que se comparte en la presente investigación.

Asumiendo los criterios de Sierra Salcedo el proceso pedagógico a partir de sus rasgos (carácter legal) tiene en cuenta las leyes de la pedagogía en esta investigación se asumen las declaradas por Álvarez de Zayas (1999): relaciones del proceso docente educativo con el contexto social: la escuela en la vida. Al igual que las relaciones internas entre los componentes del proceso docente-educativo: la educación a través de la instrucción; en su estrecha relación con las leyes de dirección científica, son indispensable para perfeccionar el mismo.

En un enfoque diferente se señala como una categoría pedagógica (Cabezas C., G. y otros, 2005); o como el proceso de enseñanza-aprendizaje y docente educativo en el contexto de la labor educativa (Álvarez de Zayas, C., 2006).

Sin embargo, Addine F., F., González, S., A. M. y Recarey F., S. (2002) ofrecen una definición de proceso pedagógico como el proceso educativo donde se pone de manifiesto la relación entre la educación, la instrucción, la enseñanza y el aprendizaje, encaminado al desarrollo de la personalidad del educando para su preparación para la vida. Lo consideran como una categoría de la pedagogía.

Posterior a estos criterios, Calderón E., H., (2015) entiende por proceso pedagógico “la consecución de etapas que se suceden en un período de formación del sujeto, contentivo de un proceso de enseñanza-aprendizaje y tipificado para cada nivel de educación, según lo que exige su modelo que contempla lo instructivo, lo educativo y desarrollador en interacción dialéctica”.

De esta manera se asume el anterior criterio dado su acercamiento a la presente investigación concebida como un proceso pedagógico y desde el proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma.

En las definiciones estudiadas a partir de la revisión bibliográfica realizada se identifican como rasgos distintivos del proceso pedagógico los siguientes:

- Existe interrelación entre las categorías (instrucción, educación, enseñanza y aprendizaje).
- Se orienta hacia la formación de la personalidad como un todo, teniendo en cuenta su sistema inductor (esfera motivacional, afectiva y volitiva) y el sistema ejecutor (esfera cognitiva, instrumental y metacognitiva).
- Reconoce el papel autotransformador del sujeto y su estimulación.

La preparación no puede separarse de categorías tales como instrucción-educación, enseñanza-aprendizaje y formación-desarrollo. Se prepara a través de la instrucción; pero al mismo tiempo se educa en los valores morales o en la consolidación de estos para que los cuadros puedan ejercer el cargo al que han sido designados.

Con este argumento la enseñanza y el aprendizaje son categorías pedagógicas en las que se sistematizan actividades docentes que se desarrollan en torno a la preparación de los cuadros y adquieren significación tanto en el plano teórico como en la concepción, diseño e implementación de acciones que respondan a las exigencias de dicho proceso. A todo lo expuesto se une la formación y el desarrollo como categorías que generan estadios superiores en el desempeño de los cuadros, e inciden en el perfeccionamiento de la dirección organizacional, a tono con la actualización del modelo económico social socialista cubano.

En relación con lo anterior, los principios de la pedagogía son eslabones importantes para que el proceso de preparación como proceso pedagógico adquiriera nuevas connotaciones acordes con las características biosicosociales de los cuadros. En tal sentido se propone asumir los principios por Addine F., F., González, S., A. M. y Recarey F., S. (2002).

Los principios referidos en cuestión son: principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico; de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad; de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, en el proceso de la educación de la personalidad; de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de educación de la personalidad; del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando y el principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad.

De modo que la preparación de los cuadros constituye un proyecto de mejora, de avance sistemático y permanente en las dimensiones humanas, sociales y laborales. Todas asumidas como un estilo de vida personal y organizacional, que implica transmitir los conocimientos para su desarrollo; dando respuesta a las transformaciones, cambios y exigencias que demanda la sociedad cubana actual y los propios de la organización. Estos son algunos argumentos que se tienen en cuenta en la presente investigación, donde el proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma Sancti Spiritus es considerado como un proceso pedagógico.

La preparación de los cuadros alcanza esta condición al concebir la unidad de la instrucción-educación en la formación y desarrollo del profesional de la institución. Todo ello contiene como uno de sus componentes a la evaluación comprometida con el perfeccionamiento de este proceso.

1.2 La evaluación como componente del proceso pedagógico

Para hacer un estudio referente a la evaluación como componente del proceso pedagógico, es necesario partir de la etimología del término en este sentido puede definirse como acción y resultado de atribuir un valor a una cosa, valoración de los

conocimientos o actitudes, capacidad y rendimiento de una persona, cada una de las etapas en que se divide el curso escolar y días en que se realizan los exámenes
Diccionario de la Lengua Española (2008)

En otro orden de ideas el uso inadecuado de la evaluación ha conducido a perder de vista que ella es una parte importante del proceso, que determina el cumplimiento de los objetivos propuestos, los métodos utilizados, el contenido tratado, los medios necesarios; así como la proyección de la actividad diaria de todo cuadro en el contexto en que se desempeña.

Además de lo expuesto, la autora considera que la evaluación constituye un componente básico para la dirección del proceso pedagógico y, dentro de él, el proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma. Esta premisa permite que de modo sistémico y sistemático se desarrollen, instruyan y eduquen, en función de la actividad profesional de dirección. A partir de ello se realiza el estudio de la esencia pedagógica de la evaluación y de su correlación con el resto de los componentes de este proceso.

En la revisión bibliográfica realizada se pudo constatar que la evaluación ha sido objeto de estudio en el mundo, América Latina y Cuba, es así que entre los precursores de la teoría de la evaluación se destaca, Ralph Tyler, el cual establece las premisas fundamentales de un modelo evaluativo, considerando a la evaluación como “la determinación del grado en que los objetivos de un programa eran realmente conseguidos”; sin embargo, no esclarece totalmente qué vías se pudieran utilizar para realizar dicha evaluación.

“Lo genuino desde el punto de vista de la evaluación también es la consideración de los objetivos, de manera que ésta no es más que el proceso de determinar hasta qué punto han sido alcanzados realmente los objetivos educativos”. (Tyler, citado por Jiménez, 1999:28). Sin embargo, se considera que no se tiene en cuenta la autotransformación, de los implicados en el proceso.

Conceptualmente se demuestra un cambio cualitativo del planteamiento de Tyler del cual se deriva una serie de implicaciones que pueden caracterizarse por lo siguiente:

- Se hace alusión a que la evaluación es un proceso.

- La evaluación se diferencia de la medición. Evaluar no es simplemente aplicar un instrumento de medida o recoger información, sino también supone un juicio de valor sobre la información recogida.
- Los objetivos, previamente establecidos, serán el criterio referencial para poder emitir el juicio de valor.
- Los organizadores del proceso instructivo y evaluativo son los objetivos definidos en términos de conducta, en el sentido de que son guía para la selección de contenidos, elaboración de materiales, estrategias didácticas, así como para la elaboración de instrumentos de evaluación.

La incorporación de la evaluación al ámbito pedagógico resulta importante. En este sentido han estudiado el término varios autores como: Hermoso N., S (1973), Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987), Álvarez de Zayas, C. (1999), Guerra S., M. (2000); Valdés V., H. (2000), Díaz B., A. (2002); Martínez, A. (2002), Valiente S., P. y Álvarez R., M. A. (2004); Gutiérrez R., (2007); Trujillo B., N. (2007), López R., M. (2011); Fernández C., Z. (2013), López. R. F. (2014), Calderón H.C. (2015), Rojas Ángel Bello R. T., I. Arnaiz Barrios y A. Ilizastigui Matos (2016), Agencia de Calidad de la Educación (2016), Pérez Pino, M. y otros (2017).

Hermoso N. (1973), al reflexionar acerca del concepto de evaluación, comenta que el estudio del valor corresponde a una rama de la Filosofía que es la Axiología y los conceptos que cambian de acuerdo con el sentido filosófico que la persona aprovecha. Por tanto, este concepto se presenta en un abstracto que solo se refiere a lo valorativo que es necesario, pero carece de su vínculo con la práctica y una mayor precisión para su comprensión.

Otros criterios estudiados acerca de la evaluación desde una perspectiva holística son los emitidos por (Stufflebeam y Shinkfield, 1987, p. 183), “Proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”

Sin embargo, autores como Álvarez de Zayas, C. (1999) y Valdés V., H. (2000) consideran la evaluación como un componente del proceso pedagógico, que a su vez interactúa con el resto de los componentes, permitiendo conocer en qué medida marcha el proceso y cómo se cumplen los objetivos propuestos. Esta definición es aplicable a la Unidad Metodológica del Citma con la que se coincide, por lo semejante en cuanto al contexto en que se desarrolla y su contenido pedagógico.

Por su parte Santos Guerra (2000), considera que es necesario el diálogo libre entre los involucrados en la evaluación para obtener información más clara sobre lo que se evaluará. Por último, la evaluación debe pretender la mejora de los programas, para que sea posible que la evaluación no sea tomada sólo en el sentido del valor y de medición, si no como un medio para la mejora de los procesos y resultados. Criterio que comparte la autora en la investigación.

Posteriormente Díaz B., A. (2002), plantea que la evaluación es condicionada en alguna medida por la sociedad y a su vez los resultados de esta condicionan a la sociedad, estos criterios se consideran adecuados; pero, por otro lado, absolutos, pues no solo favorecen en su condicionamiento, sino en su progreso.

Al decir de Martínez, A. (2002), concibe la evaluación como un proceso que debe estar estructurado por etapas sobre las cuales deben hacerse análisis parciales. Lógica esta definición desde el punto de vista de los fines de la presente investigación, dado que desde la génesis del concepto de proceso se afirma que se estructura en etapas. La autora asume los criterios ofrecidos por el autor para concebir el resultado científico de la presente investigación.

Autores como Valiente S., P. y Álvarez R., M. A. (2004), plantean que la evaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla, proponiendo planes de mejoras. El autor orienta su definición, principalmente, a la teoría de la dirección científica, lo cual, resulta poco adecuado para la investigación que se presenta al identificar la evaluación con las funciones de la dirección, aun cuando ellas estén presentes en cada una de las etapas.

Al decir de Rodolfo Gutiérrez Moreno (2007), la evaluación posibilita valorar no solo el resultado, sino también el proceso y saber en qué medida ha funcionado la dinámica

sistémica entre los diferentes componentes del proceso que ha personalizado y, sobre la base de ello, regular su actuación profesional. El criterio expuesto es considerado pertinente en la presente investigación.

Entre las propuestas con un mayor acercamiento a la problemática tratada se encuentra la de Trujillo B., N. (2007) que ofrece una metodología para la evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes que, aunque se estructura en correspondencia con lo relacionado a la actividad pedagógica profesional, se considera que sus análisis van más al resultado que al proceso. No obstante, logra el vínculo de la teoría con la práctica.

También en revisión bibliográfica se constató los criterios de Fernández C., Z. (2013) en su investigación muestra una estrategia para la preparación de los directores municipales de educación en el contenido económico y López. R. F. (2014) quien plantea que la evaluación de los procesos de formación profesional debe ser contextualizada y, además, considerar cómo ha sido utilizado un plan, programa, proyecto pedagógico en un contexto formativo concreto, valorando su eficacia y eficiencia. Aparentemente se evalúa el proyecto curricular y no al proceso.

Así mismo, Calderón H. C. (2015) fundamenta una metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la facultad de ciencias pedagógicas, a partir de un proceso pedagógico tipificado para el contexto universitario. Pese a los méritos de estas propuestas, no se profundiza y dirigen su atención al proceso evaluativo en el proceso de preparación de cuadros, a excepción de Calderón (2015). Este autor estudia un profesional con características propias para el Ministerio de Educación Superior y la propuesta de esta investigación se dirige a otros, inmersos en similares procesos, pero también con características muy particulares a las cuales se pretende atender.

Los autores referenciados coinciden en el criterio de que la evaluación es un proceso sistemático, sistemático y continuo, que permite emitir un juicio independientemente de lo que se evalúa y ofrece información útil con el fin de hacer valoraciones para tomar una decisión. También permite conocer en qué medida se cumplen los objetivos propuestos,

debe estar estructurada por etapas sobre las cuales deben hacerse análisis parciales, se encuentra comprometida con la mejora.

En los análisis realizados se evidencia la importancia de este tema, pues ha sido tratado por diversos autores con concepciones filosóficas disímiles y para todo tipo de contexto. Por otra parte, se tienen en cuenta lo particular y lo general de la evaluación; sin embargo, aún no se considera agotado el tema pues adolece de precisiones para su análisis en el ámbito de la Delegación Territorial del Citma.

Resulta significativo señalar que la evaluación constituye una categoría de la didáctica y un componente del proceso pedagógico con un marcado carácter procesal. Ella interactúa de forma dialéctica con los restantes componentes del proceso.

La evaluación se centra en determinar el grado en que la preparación ha dado respuesta a las necesidades institucionales e individuales de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma y en su traducción en términos de impacto social, variable que se reconoce en los patrones de calidad.

Desde esta concepción, la evaluación desempeña tres funciones básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia en el proceso que se analiza:

- Función pedagógica: consiste en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la preparación.
- Función social: al certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
- Función económica: se centra en identificar los beneficios que la preparación genera en la institución. González A., S.A (2009)

Estas tres funciones se dirigen a alcanzar la finalidad última de la evaluación, que le da sentido y determina todo el proceso evaluativo, la aportación de información que oriente la toma de decisiones y conduzca a la introducción de mejoras en la Delegación Territorial del Citma en todos los procesos sustantivos.

En el estudio realizado se pudo constatar los resultados del Instituto Nacional de Administración Pública (Colombia), que aseguran que una evaluación que pretenda contribuir con el perfeccionamiento y la mejora de la calidad del proceso de preparación

y con la consiguiente planificación, no debe prescindir de algunos de los principios que se mencionan a continuación (INAP, 2003):

- La evaluación se planifica
- La evaluación es colaborativa / participativa
- La evaluación se concentra en la mejora de los procesos y productos de la preparación y colabora con el aprendizaje institucional.
- La evaluación analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos.
- La evaluación es situada.

Estos principios pensados para evaluar el proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma, antes que definir instrumentos o decidirse por técnicas cuantitativas o cualitativas de revelamiento, conducen al desarrollo de sistemas internos de evaluación que se fundamenten en las propias condiciones de producción de las diferentes formas organizativas para este fin.

La evaluación es un componente del proceso pedagógico, y dentro de este el de preparación de los cuadros, que permite identificar su calidad y adquiere una relevancia especial. El éxito del proceso no está medido en términos de rendimiento académico (eficiencia), sino de impacto social en la institución. Lo cual indica que es importante que estos lo incorporen en su modo de pensar y actuar.

En la investigación se comparten los criterios de Calderón, H (2015) pues se coincide en los rasgos de la evaluación que esclarece para un proceso pedagógico, dado que se adecuan al contexto en el cual se desarrolla el presente estudio para la preparación de directivos.

La evaluación revela el estado de los procesos de desarrollo cognitivo, afectivo, volitivo y comunicativo del estudiante en relación con los objetivos a lograr, que se expresa a través de un juicio y que tiene la intención de la mejora. Se desarrolla como un proceso sistemático, sistémico en todos los contextos donde se produce la instrucción y educación de estudiantes y profesionales que tiene sus especificidades para el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de todas las estructuras didácticas (tarea, clase, tema, asignatura). Se caracteriza por ser cualitativa, de proceso, investigativa, continua y final, contextualizada, democrática, formativa, al servicio de valores.

En la evaluación del proceso educativo se promueven dos tipos: la evaluación interna con tres alternativas de realización (autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación) y la evaluación externa. La evaluación interna, debe realizarse al inicio de un ciclo evaluativo, para que actúe como un diagnóstico para la estructura docente y administrativa que la genere. Con la primera etapa se persigue contextualizar los tres tipos de evaluación en el proceso educativo, lo expuesto implica que se integren las consideraciones de todos los miembros de la institución, que trabajen unidos para lograr el propósito de avanzar en el proceso de preparación, así se está en presencia de un proceso evaluativo interno.

La evaluación ofrece información desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo sobre la generalidad y la individualidad de los evaluados y de los procesos, acerca del cumplimiento de los objetivos y de la efectividad del proceso en su totalidad con el propósito de perfeccionarlo oportunamente. Constituye la vía esencial para lograr una retroalimentación efectiva y oportuna del proceso con el objetivo de evitar fracasos irreversibles al final del curso impartido. En su función de retroalimentación para el docente, la evaluación debe estar dirigida sobre todo a rectificar los errores en el proceso pedagógico, y no tanto a ubicar a los que se preparan en una escala o gradiente, con lo que contribuye a eliminar las tensiones y la ansiedad por la nota.

También tiene una función desarrolladora pues en el proceso evaluativo deben incluirse actividades que comprueben y al propio tiempo contribuyan a desarrollar en los cuadros el pensamiento independiente, racional y reflexivo, la creación, la tenacidad, la perseverancia y la capacidad para aplicar de manera integrada e interdisciplinaria el contenido recibido.

En la función de diagnosticar se emite una descripción de los principales logros y deficiencias identificadas; aunque se establece una evaluación del impacto no se ofrece una explicación científica de las causas de los resultados.

La evaluación como componente del proceso pedagógico se estructura a través de diferentes vías, tipos, formas, técnicas e instrumentos, fases y normas:

- Las vías pueden ser: la observación, las entrevistas, conversaciones, los test la comprobación, etc.
- Los tipos pueden ser: diagnóstica, formativa y sumativa.
- Las formas pueden ser: oral, escrita, gráfica, práctica y combinada.
- Las técnicas pueden ser: preguntas; cuestionarios; el producto de la actividad; ejercicios de autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación y tareas docentes.
- Las fases son: orientación, percepción, realización de las actividades de evaluación, valoración y/o calificación, determinación de errores-regulación.
- Las normas utilidad, precisión, legitimidad y factibilidad.

Hasta este momento se puede aseverar que para el análisis de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros se requiere de un modelo holístico. En síntesis, es posible definir la evaluación del proceso de preparación de los cuadros como:

Un proceso interactivo de valoración continua, sistémica, sistemática que permite recoger y analizar evidencias sobre experiencias previas y los alcances progresivos de los cuadros en relación con las capacidades derivadas de los objetivos de la etapa, tomando en cuenta las condiciones en que se realiza el proceso de preparación, el desarrollo evolutivo de los cuadros y los criterios e indicadores que permitan establecer la distancia entre lo planificado y lo alcanzado.

1.3 La aplicación de la evaluación al proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus

La evaluación es el proceso que permite identificar la calidad de la educación y adquiere una relevancia especial en momentos de reformas de los sistemas educativos, en cuanto que resulta el eje de contraste sobre el que debe apoyarse la aplicación correcta de las nuevas normativas que regirán el sistema. Se trata de que sea imprescindible controlar continuamente los efectos de las prácticas parciales puestas en funcionamiento con objeto de decidir sobre el mejor camino para seguir implantando el nuevo sistema,

corrigiendo las disfunciones aparecidas y reforzando los elementos claramente positivos en orden a alcanzar el logro de los objetivos de calidad esperados.

(Calderón H. C., 2015).

Generalmente la evaluación se asocia a la calidad, sin embargo, hasta donde se ha podido revisar resulta insuficiente la cultura de evaluación. Además de lo expuesto es posible plantear que la evaluación es condicionada y condicionante en los distintos procesos en que tiene lugar. Al respecto es necesario considerar que la evaluación tiene lugar en correspondencia con el contexto y con el nivel de significaciones que se haga de la esencia del objeto estudiado o evaluado.

La evaluación, entendida como un proceso sistémico y sistemático, cuyo objetivo principal es el comprobar determinados resultados, a lo largo de la historia ha experimentado un avance progresivo donde su conceptualización se ha ido conformando en correspondencia a su sentido y funcionalidad. En su desarrollo evolutivo se han manifestado diferentes tendencias, formas y matices en dependencias los autores y el momento histórico concreto. De igual forma ha sucedido con los términos que a ella se asociaban como es: control, comprobación y examen.

Los cambios que se producen en todas las esferas de la vida social, generado fundamentalmente por el desarrollo científico tecnológico, exigen transformaciones a la formación continua para no quedar a la saga y responder a tales exigencias. Lo que significa la renovación de herramientas conceptuales y metodológicas acerca de por qué enseñar, qué enseñar, cómo enseñar, cómo organizar y evaluar el aprendizaje, aspecto este último donde se centra la investigación.

En este sentido es posible aseverar que sobre la evaluación del aprendizaje se cuenta con una amplia literatura, sea desde una perspectiva cuantitativa, cualitativa o mixta. Como refiere Moreno (2007), la investigación en este campo ha sido pródiga sobre todo en las tres últimas décadas.

Uno de los problemas que preocupa a los responsables del proceso de preparación de profesionales es buscar los medios adecuados para establecer hasta qué punto los que se preparan alcanzan las metas preestablecidas, cómo llegar a una justa y válida

evaluación del aprendizaje. Resulta importante la búsqueda constante de cómo perfeccionar la forma de evaluar dicho proceso en función de mejorar la actividad profesional y actividad profesional de dirección.

La evaluación está asociada a un creciente interés por medir los resultados de la calidad de la preparación, valorar los resultados del aprendizaje, comprobar y valorar el logro de los objetivos propuestos para los diferentes niveles, cuya finalidad radica en comprobar y mejorar la calidad del proceso de preparación.

En este orden de ideas la evaluación permite valorar el nivel de desempeño con que el profesional realiza dicho proceso, el éxito o fracaso en la formación del que se prepara y el cumplimiento de los objetivos. El proceso de preparación debe contar con los procedimientos e instrumentos idóneos para juzgar el grado en que se dan los cambios en la formación y desarrollo de los profesionales que se preparan, no solo al final sino durante el proceso.

Este desempeño depende en gran medida de la calidad de información que aporte la evaluación sobre la cual se basarán las decisiones que normen cada etapa. De esta situación se desprende la primordial preocupación, al encontrar en las entidades diversidad de profesionales en preparación con niveles de desarrollo en conocimientos, habilidades y hábitos diferentes; sin embargo, se aplica una misma evaluación.

Cada persona utiliza su propio conjunto de estrategias para llegar a adquirir un conocimiento dado. Las mismas cambian según el objetivo propuesto para alcanzar los resultados esperados. Todos aprenden de manera distinta, con sus propios ritmos y herramientas. Estas diferencias son el resultado de la edad, capacidad de concentración, motivación, entorno, uso de tecnología; son el resultado de su desarrollo biológico, psicológico y social.

En la actualidad se tiende a homogenizar, estandarizar y evaluar a todos por igual, ignorar esta heterogeneidad latente. La evaluación se convierte para la mayoría en sinónimo de tensión, nerviosismo, represión e incluso discriminación, al no responder a las exigencias para cada contenido. Generalmente se ha dirigido el proceso de evaluar de manera

uniforme, para cumplir con las metas trazadas por cada uno de los actores inmersos en la educación, sin valorar la diversidad y ritmo de aprendizaje.

En este sentido hallar las orientaciones adecuadas para el tratamiento de la diversidad se vuelve cada día imperioso, cada profesional que se prepara es un mundo diferente, aunque los aprendizajes se den en condiciones iguales, se encontrarán diferencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cada día existen más docentes de acuerdo con esta forma de ver la evaluación, esto posibilita que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades y que sean valorados desde sus propias características. En este caso la evaluación no consiste solo en detectar errores, lagunas o problemas sino en reconocer los esfuerzos, comprobar las adquisiciones de nuevos conocimientos, hábitos, destrezas y actitudes, además de elogiar por los aciertos. Santos Guerra, M. A. (1995).

Los referentes teóricos ofrecidos por Quiñonez, R. (2003), apuntan a que la evaluación es un componente del proceso de enseñanza-aprendizaje, forma parte de la dinámica que desde los inicios de cada actividad docente está determinada por la relación objetivo-contenido-método, no es un complemento ni elemento aislado. Cada maestro debe tener presente que lo más importante no es evaluar, ni hacerlo con la calidad requerida, es saber cuáles son los propósitos en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, qué aspectos para el desarrollo de los alumnos son necesarios potenciar y en qué momento de la clase, curso o etapa es más propicio considerarlo para que se traduzca en aprendizaje.

Es así que en el proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma estos criterios resultan apropiados pues la propuesta se dirige a conocer los propósitos en la dirección del proceso pedagógico en función del crecimiento personal y profesional de los cuadros.

Desde este punto de vista de los estudios realizados por Ortega (2000), es necesaria la evaluación diferenciada, la aplicación de procedimientos adecuados para atender a la diversidad de alumnos existentes en cualquier grupo. La evaluación diferenciada permite conocer los cambios que cada uno de los alumnos va experimentando a través del

tiempo. Estos presupuestos no son contextualizados de manera concreta en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma.

Es posible continuar aseverando durante todo proceso de preparación profesional, quien se prepara debe conocer los criterios antes de ser evaluados y estar informados con el desarrollo progresivo. Los encargados del proceso deben valorar los elementos esenciales generales y sucesivos que permiten la toma de decisiones oportunas. Para ello, es necesario conocer las características del proceso evolutivo, ellas se expresan en:

- Integral: involucra la dimensión intelectual, social, afectivo, axiológica, entorno socioeconómico y cultural de quien se prepara.
- Continua: se realiza en el inicio, durante y al final del proceso.
- Sistemática: organiza y desarrolla instrumentos válidos y confiables para la obtención de información relevante.
- Participativa: intervienen profesionales que conducen el proceso y los que se preparan.
- Flexible: adecuadas técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación tomando en cuenta características del contexto específico en que se desarrolla el proceso de preparación.

Al hilo de estas ideas se configuran diferentes tendencias acerca de la evaluación del proceso de preparación. Según González (2001), las tendencias históricas en cuanto a la consideración del objeto de evaluación del aprendizaje trazan direcciones como:

- Mejora el rendimiento profesional mediante los procesos constantes de evaluación para alcanzar los objetivos establecidos.
- Surge como la necesidad de obtener resultados acerca de los sucesos que están ocurriendo y buscar las soluciones respectivas.
- Busca características similares que puedan ayudar a establecer prioridades y resolver problemáticas
- Va de la fragmentación, a la evaluación holística, globalizadora del ser en su unidad o integridad y en su contexto.

La preparación constante de los cuadros, con el fin de perfeccionar los procesos de integración de los diferentes saberes en su desempeño profesional de dirección, constituye un factor de importancia estratégica debido a los complejos problemas que se presentan en la vida y que tienen su reflejo en las organizaciones educativas. Ello requiere evaluar constantemente su calidad para gestionar el perfeccionamiento. El proceso de preparación de los cuadros debe analizarse desde una perspectiva integral, sin circunscribirse a las actividades llevadas a cabo dentro de la institución. La evaluación del proceso de preparación del directivo (para el contexto de la investigación, se asume como cuadro) implica asumir que el trabajo se desarrolla desde que planifica sus actuaciones ligadas al proceso docente educativo, las desarrolla tal y como han sido diseñadas. Comprueba en qué medida se alcanzan los resultados previstos y, en función de los mismos, pone en marcha acciones encaminadas a modificar sus actividades docentes encaminadas a corregir y perfeccionar los aspectos detectados como deficitarios. (Universidad de Málaga, 2007).

La posibilidad de evaluar el proceso de preparación de los directivos, así como de su ejecución y resultados en todos los organismos que lo desarrollen, particularmente en el sector educacional, precisa de un dispositivo de evaluación consistente con el espíritu de lograr una planificación del mismo con carácter institucional, articuladora de la organización y las competencias de sus miembros. Capaz de reflejar un proceso singular de reflexión y construcción colectiva. Una evaluación que pretenda contribuir con la mejora de la calidad del proceso de preparación y con la consiguiente planificación, no debe prescindir de algunos de los principios que se mencionan a continuación (INAP, 2003).

La evaluación se planifica, es colaborativa / participativa, se concentra en la mejora de los procesos y productos de la preparación y colabora con el aprendizaje institucional, analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos.

Clara idea priorizada en la investigación la constituye la de promover la inquietud y la necesidad de evaluación interna en todos los momentos del proceso de preparación. Además, que se visualice a la evaluación como una ayuda significativa a los implicados en el proceso para:

- suministrar juicios valorativos y fundamentados sobre el diseño, ejecución y resultados del mismo, así como
- formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las futuras.

Desde este enfoque se asume a la evaluación como el elemento regulador de todo proceso de preparación, ya que su aplicación ofrece información sobre la calidad de este, sobre la efectividad del resto de los componentes. Orienta las necesidades de ajustes y modificaciones que todo el sistema o algunos de sus elementos deben sufrir para su perfeccionamiento.

No puede obviarse que la evaluación parte de los objetivos, pero no se limita a su mera comprobación; estos deben abarcar, en aras de una evaluación integradora, el objeto de asimilación en términos de instrucción, desarrollo y educación, en correspondencia con las potencialidades de los cuadros en preparación. De igual forma, expresa su connotación desarrolladora en la medida en que la evaluación no se conciba como una simple comprobación de los objetivos. La misma debe considerar también su adecuación al nivel de sistematicidad y de profundidad manifestado durante el transcurso del proceso y con el nivel de desarrollo de los profesores y cuadros. Al referirse al proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma, es indispensable especificar que la preparación de los Cuadros y Reservas va dirigida a alcanzar el dominio de normativas y procedimientos, así como el desarrollo de hábitos y habilidades que le permitan lograr un cabal desempeño del cargo que ocupan o para el que se preparan.

Para realizar la labor de procesos de dirección en la institución y su consiguiente evaluación, los cuadros deben prepararse en diferentes contenidos que le permitan enfrentarse a las distintas situaciones y contingencias del nivel que dirigen.

Estos contenidos aparecen refrendados en el Decreto-Ley 196/1999, específicamente en su página 58, donde se recrea los principios, componentes principales y formas de preparación y superación de los cuadros. En este sentido la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus contextualiza el documento normativo de referencia para el proceso

de preparación de los cuadros en dicha institución. Dentro de estos contenidos se encuentran:

- La Preparación Política Ideológica: Contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, fundamentos político – ideológicos de la Revolución y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas. Tiene como base los objetivos para el trabajo político ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba. En los momentos actuales esta cobra mayor importancia a partir de que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica. En este caso, los cuadros constituyen los principales guías orientadores y esclarecedores de sus subordinados. De su preparación depende la calidad de su actuación para transmitir un ejemplo positivo.
- La Preparación en Administración-Dirección abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros en correspondencia con las funciones del cargo, para elevar la eficiencia en su gestión. A su vez incluye, de manera integrada, la preparación en dirección, económica, jurídica y en el uso de la tecnología, la información y la comunicación, así como otras que se determinen, a partir de su función administrativa.
- La Preparación en Dirección abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas, herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales.
- La Preparación Económica está dirigida al conocimiento de los procesos económicos y conocimientos fundamentales acerca de la situación económica internacional y propia del país. Los argumentos sobre las causas y los efectos de las medidas que se adoptan en este campo, los indicadores del control, el análisis económico y de los elementos que determinan la eficiencia para la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas. Además, se tiene en cuenta crear y desarrollar la capacidad de análisis.

- La Preparación Jurídica tiene como objetivo el uso de la asesoría jurídica como herramienta de dirección, con prioridad en las nuevas regulaciones vinculadas a los cambios derivados de las transformaciones en el modelo económico del país y al papel que le corresponde a la ciencia y la innovación tecnológica en el mismo. Formar una cultura de respeto a la *Constitución de la República*, leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral y social, al igual que el cumplimiento de los principios éticos.
- Preparación en el uso de la Información: Uso de las herramientas informáticas en función de la elevación de la efectividad de la gestión de dirección y sobre seguridad Informática, aprovechando las potencialidades existentes en la Empresa Citmatel y en especial el desarrollo de las modalidades a distancia desarrolladas por esta Empresa.
- Preparación Técnico Profesional: la preparación técnico profesional específica del perfil de cada una de las distintas esferas de actividad que integran el organismo, se encarga a los equipos de dirección de cada una de esas áreas, la elaboración de las propuestas de las prioridades para el año y las proyecciones van en correspondencia con la sucesiva aprobación de las respectivas políticas nacionales.
- La Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil abarca los principales conceptos, al igual que la dirección de la seguridad, defensa nacional y territorial. Dirigidos a dotar a los cuadros de los conocimientos, habilidades para participar en la dirección y realización del sistema defensivo territorial a su nivel. Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuestas y recuperación ante desastres naturales, tecnológicos y sanitarios.

La evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, constituye un componente del trabajo que resulta el punto de partida para el perfeccionamiento de este. Sin embargo, hasta donde se ha podido revisar existen carencias en su aplicación que obedecen a que los contenidos que se imparten no se conciben en su totalidad con un enfoque de sistema y desde una perspectiva de desarrollo integral del cuadro.

El proceso de preparación de los cuadros en la institución objeto de estudio se realiza con una sistematicidad de una vez al año y en cada una de ellas se imparten varios contenidos. Sin embargo, no se individualiza el proceso de acuerdo a las necesidades de cada uno, pues el diagnóstico muestra aspectos muy generales para su determinación. Cuestión que se pretende minimizar con la presente propuesta, teniendo en cuenta el perfeccionamiento del proceso de evaluación.

Es posible plantear que la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma se dirige fundamentalmente al impacto (resultado), en detrimento de la evaluación del proceso de preparación propiamente. Sin embargo, la autora considera que un buen proceso de preparación debe conducir a un buen resultado y viceversa; pero cada uno de ellos tiene sus particularidades, por lo que deben ser evaluados y analizados de manera independiente.

En la Delegación Territorial del Citma para la evaluación del impacto del proceso de preparación de los cuadros se utiliza el método comparativo antes y después de recibirse las acciones de preparación. Se utilizan indicadores que permiten validar, por diferentes vías, los resultados de la comparación en períodos no inferiores a un año. Se utilizan como principales técnicas para la medición de los indicadores: la revisión de informes de balance anual del trabajo, la revisión de las evaluaciones anuales, la revisión de los informes de cumplimiento de los objetivos de trabajo y de los principales indicadores de la actividad que dirige, encuestas y/o entrevista al jefe al que se subordina, encuestas a subordinados y observación sistemática del desempeño y de los modos de actuación.

La preparación de los cuadros se materializa en diferentes espacios del sistema y del plan de trabajo. Esta debe proyectarse de forma gradual y ascendente en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y de acuerdo con el cargo que desempeñan; dentro de ella, a su vez, se establecen como formas:

- Formación Académica de Posgrado (Doctorados, Maestrías)
- Diplomados
- Cursos
- Entrenamientos
- Conferencias

- Talleres
- Seminarios

El cuadro de la Delegación Territorial del Citma desempeña las funciones de planificar, organizar, conducir y controlar el trabajo de su institución. Tiene el objetivo de preparar, asesorar y orientar, así como darse a respetar a partir del ejemplo personal ante los subordinados. El compromiso se convierte en uno de los ejes fundamentales para los planes de mejoramiento personal, profesional e institucional.

Este análisis evidencia que para que el cuadro pueda realizar, científicamente, sus funciones necesitan de una adecuada preparación, la cual se ha constatado que en estos momentos resulta carente para esta estructura.

En este sentido resulta necesario elaborar una metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros que requiera de procedimientos. Estos a su vez incluyen lo específico en cada nivel de estructura en particular, fundamentalmente, concretadas a través del plan de desarrollo individual.

Estos procedimientos estarán caracterizados por la combinación de la teoría y la práctica, los cuales, además articulan armónicamente con todos los contenidos; a su vez parten de un enfoque político –ideológico, el cual promueve un cambio en el modo de actuación para enfrentar la labor de dirección.

Conclusiones del capítulo

La preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma se concibe como un proceso pedagógico, la cual tiene características que la tipifican para un proceso formativo a partir de los presupuestos de la pedagogía como ciencia.

La evaluación como un componente del proceso pedagógico, debe tener en cuenta los métodos, los procedimientos y el diagnóstico. Además de incluir los contenidos necesarios, actuales y ser tratada desde las diferentes formas organizativas del proceso. La evaluación del proceso de preparación se concibe desde la perspectiva de la investigación comprometida con el perfeccionamiento, teniendo en cuenta la teoría de la dirección contextualizada a la ciencia pedagógica.

CAPITULO II: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO, PROPUESTA Y SU EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS CUADROS DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA

En el capítulo se analiza la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, así como la operacionalización de la variable. Se presenta la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, y por último se muestra la evaluación de la propuesta.

2.1. Situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma. Operacionalización de la variable

La Delegación Territorial del Citma se fundó en abril de 1994, a partir de la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente por el Decreto Ley No. 147 de 21 de abril de 1994 “De la Reorganización de los organismos de la Administración Central del Estado”. Esta organización ha transitado por varias etapas, que van desde la creación en 1977 de una representación de la Academia de Ciencia en Sancti Spíritus con subordinación territorial hasta su actual estructura.

La Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, tiene como misión la de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en materia de ciencia, tecnología, medio ambiente, información científico técnica y gestión documental, así como las actividades relacionadas con la normalización, la metrología, la gestión de la calidad y la meteorología propiciando su integración coherente para contribuir al desarrollo sostenible de la provincia.

El estudio de la misión y de las particularidades de la institución ha permitido modelar la visión que hacen suya los cuadros, desde la cual cada miembro de la Delegación se compromete con las metas y perspectivas del colectivo en el perfeccionamiento constante de su gestión.

En correspondencia con la misión de la institución, es posible aseverar que entre los objetivos estratégicos que se proyectan en el Citma se encuentran:

- Perfeccionar el proceso de dirección con enfoque participativo de modo que se materialicen en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los objetivos de la I Conferencia del Partido Comunista de Cuba.
- Fortalecer la labor Político Ideológica y Educativa en la institución de manera integral, identificando como elementos determinantes el clima de orden, disciplina, exigencia, el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros. Además, que se contribuya a la consolidación de los valores morales y cívicos.
- Consolidar el trabajo de la política de cuadro, en correspondencia con lo establecido por los documentos normativos para su instrumentación en la institución.

Estos objetivos se derivan hasta el plan individual de cada integrante del colectivo, con marcado énfasis en los cuadros, los que participan en su generación y control. Las áreas de resultados claves que fueron declaradas en la institución y sobre las cuales realizan la actividad profesional de dirección los cuadros son:

1. Dirección de los Recursos Humanos
2. Aseguramiento y logística
3. Economía

Actualmente el Citma en el territorio cuenta con una estructura orgánica que va dando respuesta a los objetivos de desarrollo científico tecnológico y medio ambiental. La Delegación Territorial del Citma está formada por la Oficina del Delegado, la Unidad de Medio Ambiente, la Unidad de Ciencia y Tecnología, la Unidad de Organización y Gestión Integral y el Órgano de Montaña. A su vez se subordinan a ella el Archivo Histórico Provincial, el Centro de Servicios Ambientales y la Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística. A su vez cuenta con 3 centros adscritos: el Centro de Información y Gestión Tecnológica, la Unidad Territorial de Normalización y el Centro Meteorológico Provincial. (Anexo 1)

Caracterización de los cuadros

Los cuadros de la Delegación Territorial del Citma Sancti Spíritus dirigen procesos y dentro de sus funciones están las de participar en la elaboración, la dirección, la ejecución y el control del cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde.

Estos también planifican, organizan, ejecutan, regulan y controlan los espacios formativos e interactivos para potenciar el perfeccionamiento; desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes en sus subordinados y garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.

En esta investigación se centran los resultados en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros que, de acuerdo a esta categoría, pueden ser directivos y ejecutivos, los mismos cuentan con una reserva a la que deben preparar constantemente. La Delegación Territorial del Citma tiene un total de 24 profesionales que ocupan cargos de cuadros. En la investigación se tiene en cuenta a 12 de ellos, lo que significa el 50 %. En cuanto a categoría académica 5 son máster (2 en Gestión Ambiental, 2 en Ciencias de la Dirección y 1 en Ciencias de la Calidad) y 7 son licenciados. Todos se encuentran en el proceso de preparación de su reserva para el cargo. La edad promedio de los cuadros es de 46 años y la experiencia laboral promedio es de 5 años. La composición de los mismos en cuanto al sexo está constituida, por 4 mujeres y 8 hombres.

La preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, se sustenta en las normativas establecidas al efecto ya referenciadas en el marco teórico de la investigación. Así como en las exigencias legales entre las que se destaca, por su enfoque caracterizador, la que aparece formulada como principios en el documento que ha sido contextualizado al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente bajo la Resolución No. 337 (2015) elaborado a partir de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, documento contentivo dentro del Decreto Ley 196/99.

Los resultados del diagnóstico acerca de la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, se obtuvieron a partir de la recopilación y el análisis de los principales documentos legales y normativos referidos a la preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, en el período comprendido entre los años del 2017 al 2018 en este Ministerio.

Se destaca por su importancia, la Resolución No 231 de 2014 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, que contiene los principios y vías para la realización de controles, la evaluación del sistema, las formas y modalidades para la preparación y superación correspondientes a los cuadros, así como la Resolución Ministerial No 337 de 2015 que refrenda las orientaciones generales del proceso evaluativo en la preparación. El análisis de otros documentos como las actas de las reuniones del consejo de dirección y las de la comisión de cuadros, donde rinden cuenta indistintamente los mismos. Aportan información para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros. Los controles y recontroles ministeriales por la Resolución No. 33 de 2016 de la Contraloría General de la República, facilita información para la evaluación cualitativa del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma (Anexo 2).

Esta indagación de evidencias permitió caracterizar el estado actual de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, así como la valoración en sus diferentes etapas, de acuerdo a lo instituido.

Se entrevistaron a los cuadros, especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente y funcionarios encargados del proceso de preparación de los cuadros y reservas. Se aplicó un cuestionario al 100 % de los cuadros en funciones durante el período del mes de junio de 2017 hasta el mes de diciembre de 2018.

Se observaron diferentes acciones vinculadas al proceso de preparación de los cuadros, diplomados en la Escuela Provincial del Partido, conferencias y entrenamientos. Los instrumentos utilizados en la observación, las entrevistas y los cuestionarios aparecen en los anexos correspondientes (3, 4 y 5).

Para la aplicación de estos instrumentos se consideró como población a estudiar la integrada por 24 cuadros en funciones en el período comprendido entre los años del 2017 al 2018 en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus.

Para la selección de una muestra intencional se tuvo en cuenta a 12 cuadros del total de 24 con que cuenta la Delegación, los cuales constituyen el 50% de la institución.

El estudio realizado permitió confirmar **las principales insuficiencias:**

- El diagnóstico no siempre constituye el punto de partida para la evaluación.

- La evaluación del proceso de preparación se confunde en ocasiones con la evaluación del desempeño de los cuadros.
- La evaluación del proceso de preparación de los cuadros es concebida como un momento y no como un proceso.
- Inadecuada planificación de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.
- Pobre diversificación en las formas de evaluación (PNI, criterios).
- La evaluación del proceso de preparación de los cuadros, no siempre cumple las funciones de la evaluación.
- Correspondencia entre la evaluación y los objetivos de la actividad de preparación.
- Imprecisiones en el análisis cualitativo y cuantitativo del avance en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.
- Pobre cultura de la evaluación en los agentes evaluadores y evaluados.

Además de las insuficiencias constatadas, se pudieron detectar, como **potencialidades, en el diagnóstico** las que se relacionan a continuación:

- ✓ El reconocimiento por parte de las personas acerca de la necesidad y la importancia de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma.
- ✓ La existencia de una estrategia de preparación y superación de los cuadros y reservas que organiza el proceso evaluativo.
- ✓ El nivel de preparación y experiencia de los cuadros.
- ✓ La cultura organizacional y el sentido de pertenencia del personal en la institución.
- ✓ El clima sociopsicológico que existe en la institución.

La indagación resultante de los cuestionarios aplicados a los cuadros seleccionados y especialistas para la ciencia tecnología y medio ambiente (profesores) del proceso de preparación en la Delegación Territorial del Citma, se resume mediante el análisis, la utilización de la triangulación metodológica y de fuentes.

La mayoría de los individuos consultados coinciden en señalar:

- El exiguo conocimiento de la ejecución previa de una evaluación de este proceso en la Delegación Territorial del Citma.
- La importancia del proceso de preparación de los cuadros con calidad, para el desempeño en la actividad profesional de dirección.
- La disposición para participar en el proceso evaluativo, en la totalidad de los cuadros.

Al indagar acerca de la percepción que los cuadros y especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente tienen de la capacidad para autoevaluar la calidad de su actuación en el contexto del proceso de preparación de los cuadros, se registraron valores bajos, lo que se interpreta como expresión de una insuficiente evaluación del proceso de preparación, resultante de una limitada cultura en este sentido.

Existe consenso en la muestra y población que en los indicadores que expresan el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación, **debe tenerse en cuenta:**

- El nivel en que los cuadros son capaces de autovalorar el perfeccionamiento de su actuación en el contexto del proceso de dirección y dirección del proceso.
- El nivel en que los cuadros de la Delegación Territorial del Citma demuestran la independencia alcanzada en la ejecución de la actividad profesional de dirección.
- El nivel de conocimiento de los métodos, los estilos y las técnicas de dirección por los cuadros en la solución de conflictos que afectan su estructura organizativa.

La totalidad de los cuadros opinan que la evaluación del proceso de preparación acontece en ocasión de evaluaciones externas, y la identifican con las inspecciones nacionales integrales y las visitas de control ministeriales. Su finalidad sumativa ha contribuido a determinar un clima de rechazo y temor a la evaluación.

Al examinar **la información recopilada en el diagnóstico** a partir de los instrumentos aplicados, **permitió arribar a las siguientes conclusiones:**

- a) Los documentos normativos referidos a la preparación y la superación de los cuadros no explicitan claramente las referencias sobre la evaluación del proceso de preparación de estos.

- b) La evaluación del proceso de preparación en los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, no se efectúa con un carácter procesal, en su totalidad, ni se orienta a la demostración del perfeccionamiento logrado, con una limitada visión sistémica y resulta insuficiente su contribución a la mejora de la formación continua, y de la actuación de los participantes.
- c) La emisión de juicios de valor y la toma de decisiones no se orienta en muchas ocasiones en función de la mejora. Se evidencia el rechazo y el temor a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.
- d) Existe una insuficiente cultura de evaluación en la institución.

Operacionalización de la variable

El diagnóstico de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial Citma a partir de su estado deseado y el análisis realizado en el primer capítulo, permiten operacionalizar la variable: nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en dimensiones e indicadores. Ello posibilita el hallazgo de referentes teóricos y empíricos que informen acerca de su comportamiento en la práctica educativa.

El término perfeccionamiento, asumido en la investigación, se consideró como la acción y efecto de perfeccionar. Este a su vez, es acabar una obra por completo y con mayor grado de perfección. Hacer una cosa mejor o más perfecta, completar los requisitos de un hecho, en especial de proceso, para que tenga plena fuerza el resultado logrado. El perfeccionamiento ha sido estudiado desde el contexto empresarial y educacional, asociado a la evaluación de la calidad, en todos los casos comprometido con la evaluación y la mejora de procesos, fenómenos y sujetos.

Nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros del Citma

Se concibe como el resultado escalonado ordinalmente que se obtiene a partir del proceso de análisis de las transformaciones sistemáticas que se suceden en los cuadros

durante una etapa determinada, teniendo en cuenta los contenidos de preparación, habilidades y valores demostrados.

Se identifican, a partir de la variable, dos dimensiones para determinar en qué medida ocurre el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma. Ellas son las siguientes:

- Dimensión cognitiva
- Dimensión procedimental

Dimensión cognitiva

Constituye el nivel de conocimientos de los cuadros, así como la apropiación de los conocimientos, habilidades, valores exactamente perfilados, que establecen la base para el desarrollo multifacético de los cuadros. Depende y, a su vez es la expresión concreta de los objetivos del proceso y del estado de cumplimiento de la política de preparación de cuadros, los que estimulan, orientan y sostienen la evaluación.

Indicadores.

1. Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.
2. Dominio acerca de la evaluación de procesos.
3. Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.

Dimensión procedimental

Prácticas que demuestran el dominio de los fundamentos teóricos, en la aplicación de su preparación en la actividad profesional de dirección que realizan en un momento o contexto histórico concreto.

Indicadores.

1. Instrumentación de la preparación y su evaluación.
2. Combinación de las formas de preparación y evaluación.
3. Validación de resultados.

2.2 Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus

En la propuesta el proceso evaluativo considera una concepción ideológica que reconoce en los cuadros, facultades propias para su desarrollo profesional y sucede en un momento histórico preciso: preparación para la actividad de dirección caracterizada por los cambios y perfeccionamientos sociales que tienen lugar en Cuba.

El sustento sociológico, de la metodología que se presenta considera a la institución Citma como un organismo que recibe de la sociedad los retos, demandas y exigencias y aporta a ella los elementos novedosos de la ciencia y la técnica.

Por otra parte, el proceso de preparación como actividad educativa se concibe como un fenómeno social distinguido por su carácter “determinada-determinante” en el desempeño de su función en la sociedad. Por estas razones, para definir los indicadores se tienen en cuenta los componentes del proceso de desarrollo de la actividad de dirección, las condiciones en que ésta se origina, su carácter histórico concreto y el sistema de relaciones sociales que se establecen alrededor de ella.

Es posible afirmar entonces que la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, transcurre en el contexto de las relaciones sociales, lo que manifiesta el conjunto de vínculos, interacciones y tipos de comunicación establecidos entre estudiantes (cuadros), especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores) y funcionarios, orientados a la satisfacción de necesidades individuales y sociales.

Al considerar la fundamentación psicológica, la metodología propuesta asume la teoría del desarrollo histórico cultural de la psiquis, por lo que se concibe a cada uno de los funcionarios participantes en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, en su condición de ser biopsicosocial, poseedor de insuficiencias y potencialidades. La implementación del proceso evaluativo reconoce en la actividad el espacio donde es posible la preparación de los cuadros, lo que conduce el desarrollo óptimo del mismo. En el sistema de relaciones descrito inciden diversos mediadores, que incluyen las influencias individuales y sociales. Ello se considera en el diseño de la metodología al tener en cuenta las condiciones y predisposiciones psicológicas de evaluados y

evaluadores, y la necesidad de una comunicación interactiva entre todos los agentes participantes en el proceso evaluativo.

Las relaciones dialécticas que se establecen entre el proceso de preparación de los cuadros, y el papel que juegan la ayuda psicológica y las interacciones que acontecen en este proceso, se fundamentan en la metodología a partir de la aplicación del concepto de Zona de Desarrollo Próximo, establecido por Vigotski, L.S. (1986).

Al favorecer la comparación entre el estado actual y el estado deseado de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, la metodología pretende que los agentes participantes interioricen sus propias debilidades, carencias, potencialidades y fortalezas. Estas se evidencian, primero en el plano externo, en el sistema de relaciones que se establecen entre evaluados y evaluadores; a partir de su apropiación interpsicológica se produce la estructuración intrapsicológica.

Desde la perspectiva pedagógica de la metodología se puede afirmar que esta se sustenta en las leyes de esta ciencia, declaradas por el doctor Álvarez de Zayas, C. (1999). Se incluyen además los pares categoriales (instrucción-educación, enseñanza-aprendizaje y formación-desarrollo) y los principios para la dirección del proceso pedagógico expuestos por la Dr.C Fátima Addine Fernández (2002) en el texto Compendio de Pedagogía.

El proceso evaluativo se convierte en una experiencia de aprendizaje en la que cada agente participante construye y reconstruye sus saberes sobre la base de una intensa actividad. Las reflexiones precedentes acerca de la evaluación del proceso de preparación cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, en su fundamentación pedagógica, se proyecta hacia el crecimiento personal de los agentes coactuantes y pretende contribuir a su autorrealización.

Desde el punto de vista pedagógico, la concreción de las bases filosóficas, sociológicas y psicológicas hace posible que en la metodología se considere la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus como actividad social y no como proceso de construcción individual. La objetividad y su fundamentación dialéctica se refuerzan al posibilitar la valoración de su propio accionar, pues incluye también una reflexión metaevaluativa.

La metodología que contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, requiere como génesis de un acercamiento a las posiciones que se asumen sobre la metodología como resultado científico en la investigación pedagógica, a partir de la diversidad de opiniones existentes acerca de su conceptualización y las particularidades de su presentación.

Es posible plantear que, en las ciencias pedagógicas, el término “metodología” ha tenido diferentes significados. Según Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. (1996), se refiere al estudio sistemático de los métodos, técnicas, procedimientos y medios dirigidos a la investigación o a la enseñanza de una disciplina y especifican que estas posiciones parten de dos marcos referenciales diferentes: el filosófico y la expresión de un nivel metodológico particular especializado.

Lo expuesto permite aseverar que la metodología, desde el punto de vista científico, ha de responder a dos aparatos estructurales básicos, el teórico y el metodológico. Por arreglo didáctico han denominado aparato cognitivo a su componente teórico y aparato instrumental al componente metodológico (Bermúdez S. R. y Rodríguez R., M., 1996). En la realización de la investigación que se presenta se asumen los criterios de estos autores.

Se tienen en cuenta además los criterios expresados por Torres F., P. (2006, 2009), quien plantea que la evaluación de cualquier agente o agencia de la actividad educativa prevé la obtención científica de resultados parciales. Estos incluyen: indicadores característicos del objeto de estudio, sistema de instrumentos de medición, orientaciones metodológicas y organizativas. Los cuales deben orientar su correcta aplicación respondiendo al cómo, cuándo y con quién evaluar y criterios valorativos finales.

Dada la concepción, estructura, organización, sistema de relaciones y flexibilidad, esta propuesta deviene en herramienta que permite orientar el cómo, cuándo y con quién realizar la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, aspecto en el cual se proyecta desde el punto de vista metodológico al diferenciar las etapas del proceso evaluativo y aportar un conjunto de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación.

En correspondencia con los análisis realizados se ha organizado la metodología de la siguiente forma: fundamentación, objetivo general, exigencias teórico metodológicas, métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de la información, etapas y procedimientos que conforman la metodología, precisiones para su implementación. Se puede apreciar la representación de su elaboración en el gráfico del anexo 6. A continuación, se presenta la propuesta en cuestión:

Fundamentación: se asumen los criterios analizados anteriormente.

Objetivo general de la metodología: contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus.

Exigencias teórico-metodológicas para la implementación de la metodología. El cuerpo de exigencias teórico-metodológicas para la implementación de la metodología como punto de partida lo constituyen las posiciones teóricas que se asumen en el primer capítulo y los fundamentos teóricos generales en que se sustenta en un plano particular, las cuales conducen a la propuesta de etapas y procedimientos que la conforman.

A) Diagnóstico y creación de condiciones propicias al proceso evaluativo.

La evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, se concibe como un proceso sistemático de comunicación y procedimientos, que tiene en cuenta tanto el diagnóstico como las peculiaridades de la formación continua y su entorno social. Por lo expuesto debe ir orientada a potenciar la cultura de evaluación necesaria y un clima organizacional para su aceptación. Los criterios generales expuestos conllevan a la precisión de procedimientos vinculados al proceso evaluativo y tienen en cuenta la exigencia planteada. Estos son:

1. Diagnosticar las necesidades de preparación en correspondencia con el desempeño de la actividad de dirección y la evaluación que se realiza, a partir de considerar los resultados obtenidos durante el proceso de preparación.
2. Implementar procedimientos encaminados al conocimiento de los referentes teóricos de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus.

3. Desarrollar el proceso evaluativo a partir de las características propias de cada escenario y la consideración de su contextualización en función de los aspectos culturales, históricos, ideológicos y sociales, en sus diferentes etapas.
4. Potenciar cada una de las etapas comprendidas en la metodología, lo que favorece la comunicación transparente entre agentes coactuantes, como vía para desarrollar el diálogo, el aprendizaje cooperativo y la motivación por alcanzar niveles superiores en el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en correspondencia con las necesidades de la Delegación Territorial del Citma.

B) Carácter sistémico y prospectivo de las etapas.

La actividad de dirección desde su propia concepción justifica la exigencia del carácter sistémico y prospectivo de la metodología para la evaluación, pues se extiende de manera ininterrumpida. Se aplica a lo que se hace con frecuencia y reiteración, pero ejecutado por etapas con la consecuente relación entre ellas. Tal es el caso de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus que no se detiene y asume cada vez nuevas pretensiones. Desde la perspectiva de lo expuesto es posible afirmar que la calidad alcanzada durante el proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus, constituye una garantía para la aplicación de esta en la práctica profesional. Ello se expresa en la metodología a través de los siguientes procedimientos a considerar en la implementación del proceso evaluativo:

1. Instrumentar el proceso de dirección con un carácter educativo encauzado por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los subordinados.
2. Ejecutar un proceso continuo de toma de decisiones sustentadas en la aplicación de conocimientos, métodos y técnicas científicas, en la que no solo se planifica, organiza, regula y controla el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, sino también el desarrollo continuo de los recursos humanos, como el principal de ellos.

3. Desarrollar actividades en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

C) Concepción de la evaluación a partir de la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación

La evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus considera a la autoevaluación como enfoque globalizador y debe conducir todo el proceso evaluativo. Es así que la metodología concibe el perfeccionamiento continuo del desarrollo de la actividad de dirección como la manifestación del despliegue de la función formativa de la evaluación.

La autoevaluación ocupa un lugar importante en los procesos de dirección. Esta ha sido considerada como una vía para encauzar intereses institucionales, componente de los sistemas evaluadores, técnica de evaluación, momento del proceso evaluativo, procedimiento individual favorecedor del autoconocimiento y variante de investigación pedagógica.

La autora considera necesario hacer referencia al criterio que la autoevaluación tiene un estrecho vínculo con la heteroevaluación y coevaluación las que se complementan y permiten transitar desde el nivel meta evaluativo hasta la evaluación grupal, organizacional y social.

El fortalecimiento del análisis desde una posición autocrítica y participativa se debe de manera considerable a considerar la autoevaluación como enfoque globalizador en la metodología para la evaluación del proceso de preparación. Ello se concreta en los siguientes procedimientos:

1. Diseñar técnicas e instrumentos de evaluación desde el criterio de que todos los agentes coactuantes aporten ideas para implementar una autoevaluación, en función de los indicadores orientados al perfeccionamiento y aceptados mediante consenso.
2. Promover cada una de las etapas, de la autovaloración y el autoaprendizaje como vías para perfeccionar su actuación, por lo que se incluye como una guía para la

autorreflexión de los cuadros (Anexo 7), que les permitirá entrenarse en cómo autoevaluarse a partir de los indicadores considerados.

3. Viabilizar el incremento de las potencialidades metacognitivas que haga factible la reflexión cotidiana, sistemática y profunda, en relación con la evaluación del proceso de preparación de los cuadros y en los agentes participantes.

D) El carácter cíclico, continuo, flexible e interactivo y el tratamiento de las normas éticas inherentes a la evaluación.

La evaluación considerada como proceso constituye un paso, evolución y una transformación sistemática y continua. De ahí que el carácter cíclico de la metodología para la evaluación se basa en que su programación tiene lugar siguiendo ciclos para conocer el estado de cualquier fenómeno u objeto. Es así que permite estudiar, identificar y describir la situación de sus cualidades, particularidades y propiedades en un tiempo y espacio determinados.

En el caso de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, se adapta a la política institucional y en circunstancias concretas a las que se enfrenta. Es necesario agregar el carácter flexible de la evaluación como una exigencia para la metodología, ya que es necesario adecuarla a las circunstancias en cada uno de los momentos en que se aplica.

Como exigencia de la metodología el carácter interactivo para la evaluación del proceso de preparación, está dado en que permite el diálogo entre los participantes. Es significativo considerar que no se hace solo para los cuadros, sino que se esparce a los demás procesos de la institución y de esta forma a la sociedad.

Las razones expuestas sirven de base para definir el tratamiento de las normas éticas inherentes a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, las que se consideran como principios para la ejecución de procedimientos encaminados a la implementación del proceso evaluativo. Es posible mencionar los procedimientos legales y emisión de juicios, la transparencia: la voluntariedad, la individualidad, la imparcialidad, la libertad de expresión y el respeto a la autonomía.

La metodología diseñada tiene un conjunto de peculiaridades que la tipifican en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, entre ellos es posible mencionar:

1. La relación entre los contenidos de las ciencias pedagógicas y de la dirección y administración, vinculados a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

La metodología contiene el carácter interactivo de los funcionarios implicados. En ella los cuadros participan durante todo el proceso encauzado al perfeccionamiento de la evaluación. Se tienen en cuenta las fortalezas y las carencias de los involucrados. La práctica se convierte en un elemento fundamental en los procedimientos planificados durante el proceso de evaluación, como parte de la preparación de los cuadros para afrontar los retos que exige la ejecución de la actividad profesional de dirección.

2. El carácter estratégico, interactivo, dinámico y flexible en la concepción de la planificación y la ejecución de la evaluación del proceso de preparación, así como el control y la evaluación de los resultados.

Esta peculiaridad es importante dentro de la concepción de la metodología, pues la evaluación del proceso de preparación de los cuadros se recontextualiza sistemáticamente, de acuerdo con las características de los implicados, de las circunstancias en las que ocurre este proceso. Este debe ser perceptible a las modificaciones en el nivel de perfeccionamiento que alcanza la evaluación del proceso de preparación.

En otro orden de ideas la metodología se concibe desde la perspectiva que los directivos sean capaces de aprovechar sus potencialidades en detrimento de las barreras e insuficiencias en el proceso de preparación y su correspondiente evaluación.

3. En los procedimientos se particularizan las acciones de evaluación del proceso de preparación, en correspondencia con las exigencias teórico-metodológicas que se plantean como fundamento de la metodología.

Esta peculiaridad es específica en la metodología ya que se conciben los procedimientos de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, a partir de la planificación, organización, ejecución y control del proceso, encaminado al perfeccionamiento de este.

Estos deben favorecer la elevación del nivel de preparación de los implicados en el proceso.

4. El establecimiento de relaciones de comunicación caracterizadas por el respeto mutuo, el diálogo amistoso, sincero, la confianza y la ética científica como aspectos fundamentales en la interacción de los agentes implicados; y la coordinación con el resto del colectivo.

La comunicación que se instaura en la interacción de los implicados debe determinarse por un clima afectivo-motivacional positivo, lo que actúa de manera decisiva, en el nivel de compromiso y de responsabilidad ante el cumplimiento de los procedimientos. Implica a elevar la comprensión y la inserción de un mayor grado de perseverancia y sistematicidad en la ejecución de los procedimientos.

Etapas que conforman la metodología

La metodología se elabora a partir de la concepción del perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de toda fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática. Su concepción por etapas favorece una secuencia que permite simultanear procedimientos y, a la vez, tomar las decisiones correspondientes a favor del perfeccionamiento. A continuación, se describen las diferentes etapas que lo conforman:

a) Etapa 1: Preparación y planificación del proceso de evaluación.

Se debe partir que este momento inicial debe ser, cuidadosamente, preparado y planificado. Todo ello encaminado a la creación de condiciones que favorezcan la implementación de la metodología.

En esta etapa de preparación resulta necesario tener en cuenta las condiciones previas a la evaluación en la institución y en su entorno; recopilar y valorar toda la información disponible en relación con cada una de las etapas en que se estructura el proceso de preparación de los cuadros y garantizar el consenso entre los participantes en la evaluación.

Luego se procede a la socialización de la información referida a la metodología, lo que comprende sus objetivos, exigencias teórico- metodológica y estructura interna, así como la negociación con los participantes de las decisiones referidas a elaborar cronogramas, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar para la búsqueda de información.

En la planificación del proceso evaluativo se consideran la estructura, componentes y características que distinguen al proceso de preparación de los cuadros, así como su correspondencia con las diferentes etapas de la evaluación, lo que requiere de la participación activa y la aprobación de todos los agentes coactuantes.

A partir de las consideraciones anteriores, se delimitan para esta etapa los siguientes **procedimientos:**

1. Lograr el consenso y la participación de todas las personas involucradas en el proceso de evaluación, mediante la divulgación y la capacitación en los aspectos teóricos referidos al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros. Para implementar este procedimiento se realizarán seminarios, talleres, debates y discusiones; tanto individual, como grupal.
2. Analizar, de modo participativo, entre los cuadros, y todos los participantes la necesidad del perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación como vía para favorecer la implementación de acciones de mejora.
3. Debatir de manera colectiva, acerca de la definición del deber ser en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma. Considerar exigencias que aplican a este proceso a través del diálogo, el intercambio de criterios, la problematización y el análisis crítico, para ultimar en una modelación de su estado deseado.
4. Adecuar, definitivamente, los métodos, las técnicas, los instrumentos y los procedimientos de evaluación.
5. Aprobar un cronograma para el proceso evaluativo que incluya propuestas específicas referidas a la duración en tiempo aproximado para cada etapa, la secuencia de procedimientos, acciones, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar y los niveles de dirección y ajustes necesarios.

6. Definir las transformaciones a alcanzar por los cuadros, mediante comparación entre el estado inicial de su actuación y las posibilidades de desarrollo en relación con el estado deseado.
7. Conciliar de modo colectivo sobre el cómo, cuándo y con quién se implementará la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, entre los participantes.

b) Etapa 2: Ejecuciones parciales de las formas de evaluación

La autoevaluación, como enfoque globalizador, enfatiza en la información resultante de la autovaloración realizada por los cuadros, a y la vez, permite integrar en esta labor a la coevaluación y a la heteroevaluación.

Se pretende que mediante la autoevaluación los cuadros autorreflexionen sobre su actuación en cada una de las etapas de la metodología y del proceso de evaluación y de la preparación, analicen las interacciones que se establecen entre estas etapas, se autovaloren y autocritiquen. Ello requiere ser capaces de describir esta actuación y confrontarla con el modelo deseado para reconstruirla mediante una transformación continua.

La coevaluación introduce a otros colegas como mediadores de la autoevaluación y favorece una revisión del proceso y sus resultados por compañeros de la propia institución; “los evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente” (Torres F., P. y otros, 2009:27).

La heteroevaluación complementa la autoevaluación. Al evaluar el proceso de preparación de los cuadros, los agentes que realizan la heteroevaluación pueden provenir de otras instituciones fuera del Citma, lo que requiere de una adecuada preparación de los evaluadores.

Una vez concluida la recolección de la información, se procede en esta etapa al análisis de datos y la presentación de resultados, aspecto que resulta complejo si se tiene en cuenta su multiplicidad.

Las reflexiones realizadas permiten deslindar para esta etapa los siguientes **procedimientos:**

1. Aplicar de manera secuencial y sistemática el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos aceptados por la comunidad profesional donde transcurre el proceso evaluativo, que incluyen la observación, las entrevistas, los cuestionarios, la autorreflexión.
2. Registrar la información, para lo cual resulta necesario definir los criterios pertinentes con vistas a ordenar, clasificar y siempre que resulte posible, resumir, integrar y conservar todo el volumen de datos obtenido durante el proceso evaluativo, a partir de las dimensiones e indicadores establecidos.
3. Analizar los datos, mediante la determinación de regularidades, con el empleo de la triangulación metodológica y de fuentes de la información.
4. Presentar los resultados: Para favorecer la utilización de los resultados por los participantes en el proceso evaluativo, se presentarán estos con la mayor claridad, lo que facilita su interpretación.
5. Formular juicios de valor por los agentes coactuantes: En la emisión de juicios de valor, el énfasis en el carácter formativo de la evaluación se manifiesta en el fortalecimiento de su visión cualitativa. Los juicios deben expresar la calidad del proceso de preparación de los cuadros y reflejar sus características esenciales.

c) Etapa 3: Reestructuración y reorganización

En esta etapa se define el nivel alcanzado en el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma; se identifican las fortalezas, las debilidades, las potencialidades, las limitaciones, barreras y las carencias, a partir de los resultados obtenidos y los juicios emitidos. La disseminación de la información entre los estratos involucrados en el proceso evaluativo contribuye a garantizar el carácter participativo de este análisis.

Las propuestas que emergen de esta reflexión constituyen una proyección inicial hacia la mejora. Un clima organizacional favorable incentiva la consideración participativa de todos los criterios formulados y la valoración integral de los resultados de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, como expresión de su carácter sistémico.

Cada propuesta emerge de una construcción participativa, reflexiva, factible, innovadora y, potencialmente transformadora. Se asumen al respecto como **procedimientos**:

1. Deliberar acerca de las regularidades que tipifican la actuación de los cuadros en el contexto de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma.
2. Analizar de manera individual y grupal las transformaciones en el nivel alcanzado, tras considerar los resultados de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma.
3. Perfeccionar la proyección estratégica a partir de la cual se concretará la mejora de la evaluación del proceso.

d) Etapa 4: Valoración del perfeccionamiento logrado

En esta etapa resulta necesario identificar las transformaciones que se producen y reflexionar sobre la efectividad que se ha logrado en el perfeccionamiento del proceso evaluativo, así como las limitaciones encontradas.

La valoración periódica de ulteriores modificaciones resultantes de los cambios que acontecen en la institución y en su entorno son prioridades para la confección, aprobación e implementación de las estrategias de perfeccionamiento orientadas a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma y su concreción en la práctica.

La implementación de los procedimientos para la mejora del proceso de evaluación, será objeto de seguimiento, a través de una valoración periódica de sus resultados y de las transformaciones logradas. El control del perfeccionamiento se integra con la evaluación del proceso en una reflexión metaevaluativa.

La metaevaluación, en el contexto de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, se convierte en un procedimiento de retroalimentación en relación con las transformaciones resultantes de la implementación de las acciones de perfeccionamiento. Se fortalece de esta manera el carácter innovador del proceso evaluativo y se propone como **procedimientos** los siguientes: 1. Debatir trimestralmente, con la participación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma,

las transformaciones y las limitaciones evidenciadas durante la implementación de la metodología para el perfeccionamiento.

2. Realizar talleres de reflexión metaevaluativa para intercambiar experiencias en relación con la utilidad de la autoevaluación, sobre la base de un formato flexible.
3. Desarrollar procedimientos encaminados a dinamizar la cultura de la evaluación, fundamentada en el análisis de la implementación de las acciones de perfeccionamiento y en la metaevaluación, los que incluyen:

Precisiones para la implementación de la metodología

Como parte de las precisiones que se realizan para implementar la metodología en el contexto de dirección, resulta inevitable aclarar los aspectos más generales acerca de cuándo, cómo y con quién aplicar los instrumentos que se declaran para la obtención de la información referente al proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma.

El perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, debe ser realizado con carácter procesal e integral, para que logre su objetivo. El empleo de la metodología debe comenzar con el ciclo de preparación anual de los cuadros en la recogida de la información sobre la situación inicial y se mantiene durante toda su extensión, así como las evaluaciones a organizar dentro del mismo.

Estas decisiones se relacionan también con la determinación de los agentes evaluativos, o sea, el con quién evaluar. Al asumir la autoevaluación como enfoque globalizador, los actores fundamentales del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, asumen de manera flexible los roles de evaluadores y evaluados. Ello requiere de una cuidadosa preparación.

La complementación de la autoevaluación mediante la integración de procedimientos amplía el espectro de posibles participantes en el proceso evaluador, al cual pueden sumarse representantes de los diferentes sectores. El cómo ejecutar el proceso evaluativo se orienta por las ya declaradas funciones de la evaluación y tiene en cuenta la utilidad del acompañamiento del juicio valorativo final con un amplio cuerpo de

recomendaciones para favorecer una toma de decisiones encaminadas con perfeccionamiento.

2.3 Resultados de la aplicación práctica de la metodología diseñada

Para garantizar la validez de los resultados y analizar los criterios asumidos acerca de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, se combinan el control inicial y final de las dimensiones de la variable operacional nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros. En la investigación el diseño experimental que se empleó para la evaluación de la implementación de la metodología en la práctica fue el pre-experimento pedagógico, durante los años 2017 y 2018, en las estructuras de dirección de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spiritus.

El pre-experimento está orientado a comprobar la contribución de la metodología al cumplimiento del objetivo propuesto, al comparar los resultados obtenidos en los instrumentos inicial y finalmente, después de aplicada esta.

Se consideran el año 2017 como la etapa del pre-test (constatación inicial) y el año 2018 como la etapa del post-test (constatación final), que fue cuando se aplicó la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en su totalidad.

Se desarrolló atendiendo a los años transcurridos en el período mencionado, el cual permitió el análisis del estado inicial del nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros (variable operacional), aplicando la metodología (variable propuesta) que se concreta durante su proceso de preparación.

Finalmente, se vuelve a medir de modo que puedan realizarse determinadas inferencias acerca de la contribución de la propuesta al nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma

Preparación

La preparación del pre-experimento se efectuó en junio de 2017. Para realizar esta primera predicción se elaboraron, validaron y procesaron varios instrumentos que

conforman el pre-test, entrevistas a los cuadros de la Delegación Territorial del Citma y especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente de la Unidad Metodológica (profesores) (Anexo 8), cuestionario de evaluación (Anexo 9) y guía de observación (Anexo 10), con la finalidad de determinar las características de la evaluación del proceso de preparación y el nivel de perfeccionamiento alcanzado en la preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus.

El diseño del pre-experimento presenta determinados inconvenientes que no se deben obviar en la planificación, teniendo en cuenta sus características, por lo que se analizó que debía tomarse un grupo de medidas para minimizar la influencia de las variables ajenas. Entre ellas las formas para la preparación de los cuadros (mediante la escuela de cuadros y entrenamientos fundamentalmente), la utilización de los espacios que ofrece el subsistema de trabajo del Citma, para orientar la preparación de los cuadros de la Delegación Territorial, la permanencia de los cuadros durante los años de la investigación, tomando en consideración los posibles movimientos de cuadros que se producen, las observaciones efectuadas a las actividades de evaluación.

Se revisaron las estrategias de trabajo con los cuadros, para valorar la atención diferenciada que reciben y si se tiene en cuenta para la proyección del trabajo que desarrolla.

La variable nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, es una variable compleja, posee dos dimensiones (cognitiva y procedimental) con sus respectivos indicadores. Para la medición de la variable se empleó una escala ordinal de cinco valores: (5) muy alto, (4) alto, (3) medio, (2) bajo, (1) muy bajo, cuya significación cualitativa varía según el contenido del indicador.

Se hicieron corresponder los ítems de cada uno de los instrumentos con los indicadores y dimensiones de la variable nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, lo que permitió que fuera analizada utilizando la mencionada escala.

Es criterio de la autora que si después de aplicar la metodología en la práctica, al comprobar los resultados, se ascienden dos valores en la escala ordinal, ocurre un

cambio muy significativo y si se asciende un valor en la escala ordinal, se produce un cambio significativo.

Según lo planteado al analizar los valores de la variable, teniendo en cuenta que posee dos dimensiones, son dúos ordenados, el primer componente es el valor asignado a la dimensión uno, el segundo es el valor asignado a la dimensión dos; entre los cuales no existe un orden natural.

La suma de los componentes de estos dúos ordenados puede tomar valores extremos 2 (todas las dimensiones evaluadas de uno) y 10 (todas las dimensiones evaluadas de cinco), de esta manera la suma de los componentes de los dúos pertenecen al intervalo (2; 10), para establecer un orden natural entre los dúos, según la escala ordinal de cinco valores (5,4,3,2,1) se realizó una partición del intervalo (2;10) en cinco subintervalos y se estableció una correspondencia entre estos y los valores de la escala ordinal como se muestra en el cuadro siguiente:

ESCALA ORDINAL	SUB-INTERVALOS	VALOR
MUY ALTO (MA)	9-10	5
ALTO	7-8	4
MEDIO	5-6	3
BAJO	3-4	2
MUY BAJO(MB)	1-2	1

De esta forma permite que en la medición de la variable nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, no se tenga en cuenta el orden de los valores, por ejemplo, (2, 1), (1, 2) son dúos ordenados diferentes; sin embargo, corresponden al mismo valor en el intervalo y en la escala ordinal. Por lo tanto, el procesamiento de la información se realizó de la forma en que se ejemplifica a continuación:

No. DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIAL		TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II			
1	1	2	3	2	Bajo
2	2	2	4	2	Bajo
3	1	1	2	1	Muy bajo

No. DE SUJETOS	DIMENSIONES FINAL		TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II			
1	4	4	8	4	Alto
2	5	4	9	5	Muy alto
3	4	4	8	4	Alto

Para la medición de las dimensiones se procede de forma similar a lo explicado, solo teniendo presente que poseen tres indicadores. La suma de los componentes de los tríos ordenados puede tomar valores extremos 3 (todos los indicadores evaluados de 1) y de 15 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los quintetos pertenece al intervalo (3; 15), como aparecen en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	14 – 15	5
ALTO	12 – 13	4
MEDIO	9 – 11	3
BAJO	6 – 8	2
MUY BAJO	3 – 5	1

Para comparar el período antes de aplicar la metodología y después de haberla aplicado se estructura para dos etapas por lo que al analizarlas se sigue el mismo procedimiento

que se ha venido trabajando. Es así que si toma el valor mínimo 1 para cada período alcanzará el valor extremo 2 y si toma el valor máximo 5 alcanzará el valor extremo 10 por lo que se forma el par (2; 10).

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	10	5
ALTO	8 – 9	4
MEDIO	6 – 7	3
BAJO	4 – 5	2
MUY BAJO	2 – 3	1

Ejecución

Se realizaron entrevistas (Anexos 11, 12 y 13), el cuestionario de evaluación (Anexo 14) y la guía de observación a las conferencias de cuadros y a los entrenamientos (Anexo 15). Entrevistas a cuadros y especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores), así como el análisis de los documentos (Anexo 16), con el objetivo de analizar el estado de las dimensiones e indicadores de la variable. Con los datos obtenidos se realizó el análisis correspondiente, lo que permitió comprobar el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros antes y después de realizado el pre- experimento pedagógico.

Por ende, se precisaron las principales líneas que como parte del trabajo investigativo era necesario comenzar, las cuales se relacionan con:

- Diagnóstico de la problemática de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en las condiciones actuales.
- Análisis de las dimensiones e indicadores establecidos y su correspondencia con la metodología propuesta.
- Análisis de las posibles soluciones a los problemas de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

- Nueva concepción metodológica para la incorporación de las dimensiones cognitivas y procedimental, con respecto a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

De acuerdo a las condiciones de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, se desarrollaron las evaluaciones a partir de las conferencias de cuadros y entrenamientos, aprovechando las posibilidades que ofrece su aplicación en el contexto del proceso pedagógico.

Se utilizó la metodología propuesta para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus. Permitió la vinculación sistemática de la teoría con la práctica y la reconstrucción permanente de las representaciones subjetivas de los cuadros sobre su actividad profesional de dirección.

La evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus se realizó en los años 2017 y 2018, con una sistematicidad trimestral en los meses comprendidos, julio-septiembre, octubre-diciembre, enero-marzo, abril-junio.

En la primera etapa de preparación y planificación del proceso de evaluación, como momento inicial, se tuvieron en cuenta las condiciones previas a la evaluación que se requiere realizar.

Para ello resultó una prioridad el análisis de la concepción de cómo se va a aplicar la evaluación, y cómo se logrará el carácter procesal de la evaluación, qué tipo de evaluación se va a desarrollar en cada caso, así como cuáles son los documentos normativos que establecen la evaluación del proceso en las Delegaciones Territoriales del Citma. Por otra parte, se tienen en cuenta, cómo se refleja en el plan de desarrollo individual del cuadro y por último cómo se hace la solicitud de la preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus.

Otra acción vital a ejecutar es la de examinar los documentos normativos, las exigencias que establece el Ministerio para la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente para la preparación de este cuadro.

En la planificación, se tuvieron en cuenta además los protagonistas del proceso, es decir: quiénes, cómo, dónde y cuándo participarían en el proceso evaluativo.

Se reflexionó si se halla adecuadamente estructurado el proceso evaluativo. Asimismo, se concibió con la participación de los implicados, los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar.

En otro orden de acciones a realizar en esta etapa es posible plantear que se puntualizaron las técnicas, los instrumentos y los procedimientos a aplicar, así como el monitoreo de ellos con carácter procesal, al igual que su proyección para las restantes etapas, trimestres, semestres y año.

En la segunda etapa denominada “Ejecuciones parciales de las formas de evaluación”, se tuvo en cuenta, como punto de partida el cómo se instrumentó el proceso de evaluación en la primera etapa y qué objetivos quedaron pendientes en la misma. También se constató qué dificultades existieron en la puesta en práctica, así como los nexos entre el final del trimestre y la nueva etapa.

Una prioridad en el análisis lo constituyó el seguimiento a la marcha de lo planificado, el comportamiento de las diferentes formas de evaluación llevadas a cabo hasta ese momento. Importante resultó conocer el estado de satisfacción de las personas y si ellas se sentían implicadas en el proceso. Se escucharon criterios y valoraciones acerca de lo desarrollado hasta ese momento.

Se continuaron aplicando, de forma secuencial, los métodos, las técnicas, los instrumentos; también se registró, trianguló y valoró la información obtenida. Lo expuesto permitió establecer regularidades y formular juicios de valor, de manera que facilitara la proyección futura.

En la tercera etapa titulada “Reestructuración y reorganización”, se constató si el proceso evaluativo se encontraba en el perfeccionamiento y en qué medida sucede y se realizó. Además, un balance de las barreras, las potencialidades, así como que se incorporaron los resultados registrados a la práctica evaluativa.

Se tuvo en cuenta el comportamiento de la marcha del proceso de preparación de los cuadros y su constatación en el desempeño de los cuadros en sus funciones. En este momento se analizaron las regularidades que tipifican los modos de actuación de los

especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores) y cuadros en el contexto de la evaluación del proceso de preparación.

Un objeto de seguimiento lo fue el nivel de cumplimiento de lo planificado y las desviaciones existentes, así como la correspondiente reestructuración de acciones para la mejora, todo lo que contribuye a la proyección futura.

En la última etapa denominada “Valoración del perfeccionamiento logrado” se analizaron las transformaciones evidenciadas en el proceso de evaluación. Para el logro de estos fines se consideró cómo se evalúa el perfeccionamiento logrado, en qué medida ha surtido efecto el proceso hasta ese momento, cómo se han logrado los nexos, la interrelación entre las diferentes etapas qué faltó por perfeccionar y cómo pueden superarse las debilidades e imprecisiones que se detectaron en el proceso.

En este contexto se pudo intercambiar experiencia con los sujetos implicados en el proceso registrando el perfeccionamiento logrado al igual que las deficiencias que aún permanecen para darles tratamiento y seguimiento en próximos trimestres.

Demostrándose el carácter cíclico y flexible de la propuesta.

Se puede plantear que las etapas fueron instrumentadas en correspondencia con el estado o situación que existía en cada momento. Así los métodos, instrumentos y procedimientos se adaptaron para cada caso. Se acompañó además de un profundo monitoreo y análisis del nivel de perfeccionamiento logrado, para preparar las futuras acciones.

En cada etapa se constataron logros e insuficiencias. Las últimas se tuvieron en cuenta para la proyección en función de la mejora. Es así que, paulatinamente, se incorporaron soluciones derivadas de la metodología en correspondencia con lo que acontecía durante el proceso.

Ya en el último año (2018) se aplicó la metodología en la totalidad de su concepción, lo cual permitió constatar el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spiritus.

Comprobación de los resultados Análisis del pre Test.

Como parte del pre-experimento en la constatación inicial y final se aplicó el pre-test y el post-test, para determinar el **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma**. Esta constatación se inició en julio del 2017 con el objetivo de determinar el estado inicial del **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros**, se procedió a aplicar el cuestionario de evaluación de estos.

Es así que la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, en los primeros seis meses del 2017 y según las dimensiones e indicadores, se comportó de la manera siguiente:

Análisis por dimensiones.

Dimensión cognitiva

En esta dimensión de los 12 integrantes que conforman la muestra, 8 de ellos se ubican en un nivel muy bajo en relación al conocimiento del proceso de preparación, lo que representa que un 66,7 % manifiesta insatisfacción por la actividad que se realiza, mientras 4 cuadros lo evalúan de un nivel bajo para un 33,3 %. (Anexo 17).

Esto significa, de manera general, que la preparación no incluye el aprovechamiento de las potencialidades que brindan los conocimientos acerca del tema de los protagonistas del proceso, cuestión que afecta su evaluación.

En otro orden de ideas se puede aseverar que es insuficiente el aprovechamiento de un diagnóstico acerca de las necesidades de superación de los cuadros y cómo son solicitados para su planificación. Por otra parte, al evaluar no se consideró en su totalidad las formas organizativas de preparación, así como la complejidad e interrelación de los contenidos. Los cuales son impartidos, indistintamente, sin obedecer a un orden y secuencia lógica para su comprensión.

Dimensión Procedimental

De los 12 cuadros de la muestra, 10 tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 83,3 % y 2 en un nivel bajo para un 16,7 %. Esto significa que, en la evaluación del proceso de preparación, no se tenía en cuenta la instrumentación de la evaluación. (Anexo 17).

Otro elemento que se obviaba era la combinación de las formas en que se evaluaba y en qué medida esta era articulada con la teoría que se impartía. De igual manera no era considerado la validación de los resultados, cuestión importante y necesaria para el desarrollo del proceso, por lo que debía estar incluido en la evaluación realizada. A manera de conclusión cuando se realiza el análisis general de la variable en este año 2017 resulta muy bajo el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, de acuerdo a los criterios del 100 % de los integrantes de la muestra (12), seleccionada.

La validación de los resultados todavía se excluía de la evaluación del proceso de preparación. Aún es insuficiente la relación de la evaluación del proceso de preparación, con el resto de los componentes personalizados del proceso pedagógico. Las regularidades detectadas en el año 2017 (inicio), antes de aplicar la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, fueron las siguientes:

- La evaluación se ejecutaba sin obedecer a un sistema evaluativo previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para un curso.
- El nivel de conocimiento acerca de la evaluación del proceso de preparación era pobre
- La evaluación y la preparación eran concebida como un momento y no como un proceso.
- Poca correspondencia de los contenidos con el diagnóstico de las necesidades de superación de los cuadros, y la evaluación.
- En la instrumentación de la evaluación, los temas se encuentran permeados de mucha teoría y poca práctica.
- Limitada combinación de las formas de preparación y de evaluación

Al considerar estas regularidades, algunas de ellas devenidas en insuficiencias, se concibieron proyecciones encaminadas al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros:

- Perfeccionamiento de los instrumentos a aplicar para realizar la evaluación.
- Orientaciones precisas a evaluados y evaluadores para ejecutar las acciones de evaluación.

- Monitoreo de la cultura organizativa y de evaluación en la institución.
- Proyección trimestral de los cortes evaluativos al proceso de preparación.
- Instrumentación de la combinación de diferentes formas de preparación y evaluación.
- Precisión de las etapas en que se realiza el proceso y su correspondiente evaluación, así como el nexo existente entre ellas.

Ejecución

Se aplicó la metodología en la muestra seleccionada y se ejecutaron las etapas y procedimientos de acuerdo al momento en que se establece su puesta en práctica. Se desarrollaron entrenamientos, talleres, conferencias, actividades prácticas, según lo establece el programa de preparación para cuadros y reservas en las estructuras de dirección. Por otra parte, los cuadros instrumentaron y trabajaron temas aprendidos en los cursos relacionados con la teoría de la dirección y sus problemas más actuales. En correspondencia con lo señalado se decidió comprobar la contribución de la metodología a elevar el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma en las condiciones del territorio espirituario. Después de aplicada la metodología se constataron nuevamente los resultados utilizando el mismo procedimiento descrito con anterioridad, para el control de la variable y los instrumentos con estructura similar de acuerdo a las dimensiones e indicadores, pero con otro nivel de complejidad. Se mantuvo, como se declaró, el control de las variables ajenas.

Finalmente, se aplicó la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma de Sancti Spíritus”, en el 2018 y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Análisis del post-test 2018. Análisis por dimensiones

Cognitiva

En esta dimensión, de los 12 cuadros que componen la muestra, 1 se ubica en un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 8,3 % de la muestra, 1 se evalúa en el nivel bajo para un 8,3 %, 2 un nivel medio, para un 16,7 % y 5 en un nivel alto, lo que representa

un 41,7 %. Finalmente, consideran un nivel muy alto 3 cuadros, lo que constituye un 25,0 %. (Anexo 17). En esta dimensión se puede afirmar, de manera general, que en la evaluación se consideran las potencialidades que brindan los conocimientos de los cuadros y docentes y los temas propuestos, para el nexo entre los diferentes contenidos. Por otra parte, en la evaluación realizada se manifiestan niveles de correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de preparación de los cuadros, así como que se perfeccionan las vías para solicitarla.

Por último, se fortalece la complejidad de interrelación de los contenidos con esta dificultad de la evaluación. En este sentido los contenidos se presentan con una organización y orden lógico que favorece su evaluación y proceso de asimilación.

Procedimental

En este año en el nivel bajo se encuentra 1 cuadro lo que representa el 8,3 %, mientras que en el nivel medio 2 cuadros, lo que es equivalente a una proporción de 16,6 %. Por otra parte, 5 consideran que es alto, lo cual representa un 41,7 %. Se constata que 4 la evalúan de muy alto, lo que se corresponde con un 33,4 %. (Anexo 17). Lo expuesto permite aseverar que en la dimensión objeto de estudio aparecen un total de 10 cuadros que se ubican una vez aplicada la metodología entre los niveles medio a muy alto lo que representa el 83,3% comportamiento que se distingue de la situación existente antes de aplicada la metodología.

Los resultados obtenidos en esta dimensión confirman que la evaluación del proceso de preparación de los cuadros se planifica, organiza y ejecuta, a partir de la instrumentación del proceso evaluativo. Resulta un cambio positivo la combinación de las formas de preparación y evaluación. Definitivamente, la validación de los resultados evidencia que se concibe e instrumenta de forma apropiada. Se resalta la relación de la evaluación con el resto de los componentes personalizados del proceso pedagógico. La variable presenta un comportamiento diferente al que se pudo observar en la constatación inicial y lo que ocurrió después de aplicada la metodología. En los niveles bajo y muy bajo sólo se refieren 1 cuadro en cada uno de ellos.

Después de aplicada la metodología (año 2018), las regularidades constatadas fueron:

- La evaluación del proceso de preparación de los cuadros se instrumentó de manera continua, con un carácter de proceso.
- Las etapas se encontraban precisadas y definidas, concebido como sistema evaluativo y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos.
- La presencia de un diagnóstico de las necesidades de preparación de los cuadros, de acuerdo a lo que se solicitó, como punto de partida para proyectar el proceso evaluativo.
- Los temas se encontraban actualizados y contextualizados, con un orden y secuencia lógica para su comprensión, lo cual facilitó la evaluación, de acuerdo a su complejidad e interrelación.
- En la instrumentación de la evaluación los temas se encuentran balanceados en cuanto a teoría y práctica.
- La combinación de las formas de preparación y evaluativas, así como la interrelación con el resto de los componentes del proceso pedagógico. Por último, al comparar la constatación inicial (2017) y constatación final (2018), donde se aplicó totalmente la metodología, se observa un cambio positivo en la ubicación de los cuadros, pues la mayor proporción consideraron de muy alto y alto la evaluación del proceso de preparación. Es de destacar las diferencias de estos resultados con la constatación inicial. (Anexo 17).

Comparación constatación inicial y final

Evaluación según la escala	Constatación inicial (2017)	Constatación final (2018)
Muy bajo	7	--
Bajo	5	1
Medio	--	2
Alto	--	3
Muy alto	--	6

Es necesario precisar que al aplicar la metodología se tienen en cuenta los resultados expuestos y obtenidos por los cuadros, como parte del proceso de preparación recibida. Por lo tanto, si inicialmente existe un predominio de la evaluación de este, por parte de los cuadros, que evidencia estar entre los niveles muy bajo y bajo y posteriormente, en la medida que fue implementándose la metodología, se lograron mejorar los criterios con respecto al perfeccionamiento de la evaluación de dicho proceso. Se constata, entonces, la contribución de la propuesta.

De acuerdo con lo analizado se puede considerar que la propuesta implementada ha resuelto el problema científico declarado, teniendo en cuenta el objetivo definido para la investigación existen otros análisis que se pueden realizar y están en correspondencia con el diseño investigativo aplicado, los que proceden de la estadística descriptiva.

Conclusiones del capítulo

Los análisis realizados permitieron reflexionar acerca de los fundamentos científicos de la metodología en un contexto pedagógico y para la actividad de dirección de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma. Se constataron insuficiencias que limitan el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación; con marcada incidencia en la dimensión procedimental, que precisó la necesidad de trabajar en función de su mejora. La interacción de las dimensiones cognitiva y procedimental se expresan en la dirección hacia el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación en su dinámica interactiva con el resto de los componentes de este. El preexperimento pedagógico permitió la evaluación de la metodología propuesta en la práctica.

CONCLUSIONES

El análisis realizado acerca de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros permitió determinar dentro de sus fundamentos teóricos, que este último es un proceso pedagógico, el cual se desarrolla durante la preparación profesional y contribuye al modo de actuación para enfrentar la labor de dirección.

El estudio del diagnóstico realizado permitió constatar que las limitaciones existentes alejan la evaluación del proceso de preparación de los cuadros del estado deseado que limitan su carácter procesal y sistemático, así como el protagonismo de los evaluados en este proceso. Se apreció que la evaluación del proceso de preparación de los cuadros se efectúa, generalmente, como un momento y no como un proceso pedagógico, así como que el papel de la evaluación se minimiza y no se asocia al perfeccionamiento de este proceso.

La metodología diseñada se caracteriza por su flexibilidad, el carácter cíclico, interactivo y por ser contentiva de etapas, procedimientos, regularidades y exigencias para propiciar un clima sociopsicológico favorable con relación al proceso evaluativo. Está tipificada por su contribución al perfeccionamiento a la evaluación de un proceso de preparación, desde un proceso pedagógico y el uso de la información resultante de esta.

Los resultados obtenidos al poner en práctica la metodología diseñada, mediante el preexperimento pedagógico, evidencian una transformación en el proceso de evaluación, lo que demuestra la objetividad de las posibilidades para contribuir a su perfeccionamiento en las delegaciones territoriales del Citma.

RECOMENDACIONES

- Continuar profundizando en el estudio de la preparación de los cuadros y de los propios evaluados para enfrentar el proceso.
- Profundizar en el proceso de preparación de los sujetos que aún evidencian encontrarse en los niveles muy bajo y medios.
- Articular la metodología que se propone, con otras orientadas a la evaluación del resto de los aspectos que conforman el proceso evaluativo del proceso de preparación de los cuadros de las delegaciones territoriales del Citma.

BIBLIOGRAFÍA

Addine F., F., González, S., A. M. & Recarey F., S. (2002). Principios para la dirección del Proceso Pedagógico. En G. García Batista (Ed.), *Compendio de Pedagogía* (pp.80-101). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Agencia de Calidad de la Educación (2016). *Guía de Evaluación Formativa Morandé*.

Santiago de Chile. Disponible en:

https://www.evaluacionformativa.cl/wpcontent/uploads/2016/06/Gu%C3%ADa_Evaluaci%C3%B3n_Formativa.pdf

Álvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Álvarez de Zayas, C. (2006). *Fundamentos teóricos de la duración del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana*. Ed. Instituto cultural y de amistad boliviano-cubano.

American Psychological Association [APA] 6ta. Edición. Versión digital. PDF.

Añorga M., J. & et al. (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. En: *Boletín Educación Avanzada*. ISPEJV. La Habana.

Bermúdez S., R. & Rodríguez R., M. (1996). *Teoría y metodología del aprendizaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Bravo Jáuregui, L. & Elena Chacón, C. (1996). *Diccionario Latinoamericano de Educación*. Fondo Editorial Fundación Gran Mariscal de Ayacucho. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Cabezas C., G. et al. (2005): *Teoría y Metodología de la Enseñanza Comunista*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Casanova, M. A. (1993). *Fundamentos de Supervisión Educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.

Calderón E., H. & Calderón M., M. (2011). *Resultado # 3 del Proyecto de investigación. La formación de directivos jóvenes para centros docentes*. (CDROM). Universidad de Sancti Spíritus, Cuba.

Calderón E., H. (2015). *La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la facultad de ciencias pedagógicas*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad "José Martí Pérez".

Consejo de Estado (1999). *Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas. Decreto- Ley No. 196*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Contraloría General de la República. (2016). *Resolución No. 33/16*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Castillo Q., O. M. (2008). *Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela".

Cronbach, L.J. (1963). *Course improvement through evaluation*. College Record 64.

Díaz B., A. (2002). Problemas y retos del campo de la evaluación educativa. *Perfiles Educativos* CISE- UNAM, México 37.

Diccionario ABC. (2003). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. (2008). España: RAE.

Fernández C., Z. (2013). *La preparación del director municipal de Educación en el contenido económico*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán "Silverio Blanco Núñez".

González A., S.A.: (2009). *¿Cómo evaluar el desempeño de los dirigentes en salud?*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/05/saga2.htm

González Martín R.& Gorguet Pi (2016). Preparación y superación de cuadros directivos y reservas en Cuba. *MEDISAN*, 20 (4) Santiago de Cuba. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102930192016000400017.

González P., M. (2001). La evaluación del aprendizaje: tendencias y reflexión crítica. *Educ Med Super*.15 (1) Ciudad de La Habana ene.-abr. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-412001000100010.

Guerra S., M. (2000). *La evaluación de la calidad del Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero" bajo el prisma de indicadores*. Tesis en opción al grado científico de Máster en Educación. Holguín, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero".

Gutiérrez M., R. (2007). *La evaluación en la revolución educacional. Problemas, reflexiones y propuestas*. Santa Clara, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela"

Hermoso N, S. (1973). *La evaluación en los procesos educativos*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.

Hernández M., T. (2010). *La evaluación de la calidad del desempeño didáctico de los docentes de las Universidades Pedagógicas*. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas, "Capitán Silverio Blanco Núñez.

INAP (2003) Guía Metodológica para la formulación del Plan Institucional de Capacitación y del Plan Operativo de Capacitación. 1º versión. Julio 2003. Citado por: Nakano, S. *Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública*. Disponible en:
www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/Nakano.pdf

Labarrere R., G. & Valdivia P., G. E. (2001). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Lazo D., O. (2007). *Estrategia de superación para los directivos de la educación técnica y profesional de Ciudad de La Habana con el uso de los medios audiovisuales*. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Pedagogía Profesional. La Habana.

López R., F. (2014) Evaluación de proceso. Recuperado de: www.agora.ucv.cl/manual/2parte_recetas/.../evaluacion/evaluacion.html

López Ruiz, M. M. (2013). *La preparación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica de la provincia Sancti Spíritus*. Tesis en opción del grado científico

de Doctor en Ciencias. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas, "Capitán Silverio Blanco Núñez.

Martínez M., C. & Pedraza M., B (2012). *El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección*. Disponible en: www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm.

Martínez, A. (2002). Reflexiones acerca de la evaluación. *Revista Facultad Médica*. UNAM, 39 (4).

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (1994). *Decreto Ley No. 147. Reorganización de los organismos de la Administración Central del Estado*.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2015). *Resolución No. 337. Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas*.

Morales P, S. I. (2003). *Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria básica de la provincia de Camagüey*. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Investigación Educativa. Camagüey, Cuba.

Nocedo de León, I. (2001). *Metodología de la Investigación Educativa*. Parte III. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Olivé., M. A. & Finalés R. (2015). *La pedagogía como ciencia. Hacia una definición de su objeto de estudio*. Disponible en www.eumed.net/rev/atlante/2015/10/pedagogia.html.

Pérez, J. & Villalba, M. (2012). *Diccionario de sinónimos y antónimos*. Barcelona: Editorial Océano.

Pérez V. & Baute, M. (2017). La asesoría: forma de organización para la preparación de directivos de educación superior en la evaluación profesoral. *Revista Universidad y Sociedad*, 9 (3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S221836202017000300015&lng=es&nrm=iso.

Pérez, M. & et al. (2017). La evaluación formativa en el proceso enseñanza aprendizaje. *EDUMECENTRO* , 9 (3), Santa Clara, jul.-set. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000300017

Procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado de la Universidad de Málaga. (2007). Disponible en: www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/.../Anexo3.pdf

Pulido, A., Pérez, A. & Díaz, L. (2012). La preparación de cuadros y reservas educacionales: Experiencia de Pinar del Río. *Revista de Educación MENDIVE*. Cuba,. 11 (1).

Quiñonez, R. (2003). Evaluar para que aprendan más. *Revista Iberoamericana de Educación*.3.Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/2433Moreno.pdf>

Rizo C.,& Campistrous , L. (2003). *Examen de la Especialidad (Pedagogía)*. Intercambio Académico Universidad Autónoma de Santo Domingo. Versión PDF.

Rojas R. T., Arnaiz, I & Ilizastigui, A (2016). La evaluación como componente del proceso educativo. Una caracterización necesaria desde la pedagogía. *Revista Científica Ciencia en Curso*. Disponible en:

<http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/ciencia-emcurso/0501/050101.pdf>

Sánchez, R. (2017). Un modelo pedagógico destinado a la preparación de los cuadros para la dirección científica. *Pedagogía y Sociedad*, 20(49), 164-186. Disponible en: <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/575>.

Santos, A. (1995). La evaluación en la educación primaria. En M. A. Santos Guerra. Málaga: Aljibe/Colofón.

Scriven, S. (1967). *The methodology of evaluation, en Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago, Rand Ms Nally.

Sierra , A. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: ISP “Enrique José Varona”.

Sol., L. & Sánchez, P. (2016). Propuesta metodológica para la capacitación de los cuadros y reservas de las organizaciones de subordinación local. *EduSol*, 16, (56), jul.- sept. Universidad de Guantánamo, Cuba. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/335665550>.

Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1987). Improving personal evaluation through professional standards. *Journal of personal Evaluation in Education*. 4(3).

Torres F. P. & et al. (2009). Evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Fundamentos, estructura, resultados. *Pedagogía 2009*. Curso 12. Sello Editor “Educación Cubana”. MINED.

Torres, P. (2006). Las investigaciones sobre evaluación educativa en Cuba. *Revista digital de Ciencias Pedagógicas*. Disponible en: <http://cied.rimed.cu>

Trujillo, N. (2007). *La evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes de las Universidades Pedagógicas*. Tesis presentada en opción al grado de doctor en Ciencias Pedagógicas. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Capitán Silverio Blanco Núñez”.

Tyler, W. (1959). *Educational evaluation: new roles, new means*. Chicago: University Press.

Valdés, H. (2000). *Evaluación de la calidad de la educación*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Valiente, P. (2002). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*. Tesis en opción al título de doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP “José de la Luz y Caballero”. Holguín, Cuba.

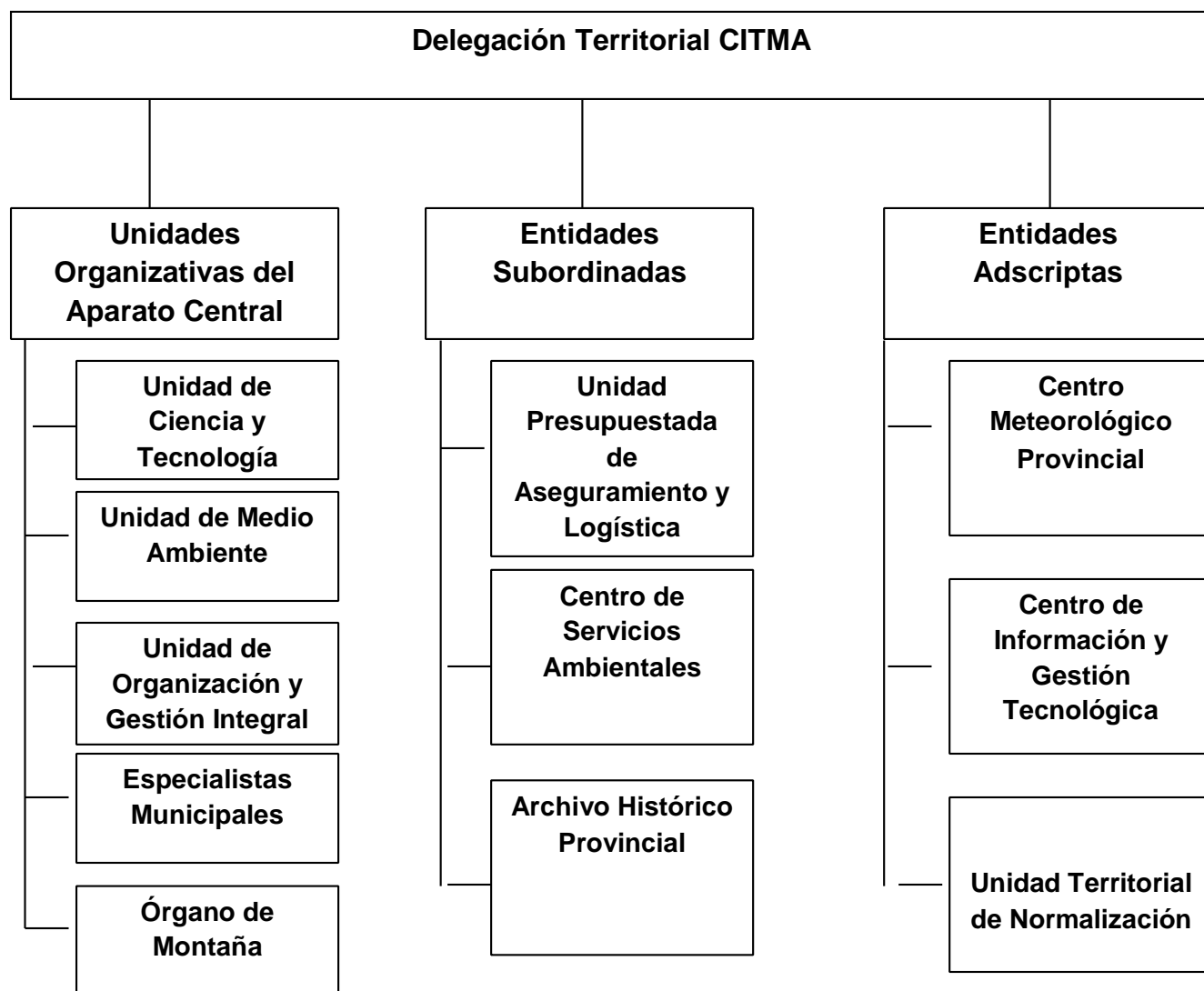
Valiente S., P. y Álvarez R., M. A. (2004). Metodología para Evaluar el Impacto de la Superación de Directivos Educativos. *Revista Digital UMBRAL 200* (15) mayo 2004 www.reduc.cl.

Vigotski, L. (1986). *Escuela Histórico Cultural*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

ANEXOS

Anexo 1

**ORGANIGRAMA DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL CITMA DE
SANCTI SPÍRITUS**



Anexo 2

Guía para el análisis de los documentos.

Objetivo: Obtener información con relación a las características de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma, donde se registran evidencias de los controles ministeriales, actas de reuniones y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas referidos a la preparación de los cuadros.

Presencia en el documento del tratamiento a la evaluación del proceso de preparación.

- Orientaciones que se precisan con relación a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros:
 - Para qué evaluar. (fines, orientación sumativa o formativa, centrada en el proceso o en el resultado)
 - Qué evaluar. (contenidos, dimensiones e indicadores)
 - Cómo evaluar. (métodos)
 - Cuándo y con quién evaluar. (agentes implicados, recomendaciones)
 - Etapas por las que debe transitar
 - Precisión acerca de los documentos legales que se sugieren para las acciones de planificación y ejecución de la evaluación
 - Ajuste de las necesidades de superación con los temas solicitados
 - Resúmenes de la evaluación anual de resultados
 - Planes individuales
 - Otros documentos en los que se registren evidencias del resultado de la evaluación del desempeño como cuadros.
 - Documentos utilizados por los cuadros para desarrollar la evaluación de la preparación
 - Identificación del documento: _____
1. ¿Se aprecia sistematicidad y carácter procesal en la búsqueda y recogida de información con relación a la evaluación del proceso de preparación y en la determinación de estrategias de mejora?

2. ¿Constan en el documento elementos que constituyan expresión de valoraciones realizadas por el evaluador y el evaluado, vinculadas al proceso de preparación?

Sí ___ No ___

En caso afirmativo:

- a) Aspectos positivos:
- b) Señalamientos negativos:
- c) Recomendaciones:

En relación con estos tres elementos determinar correspondencia entre los señalamientos y las recomendaciones.

3. En relación con los señalamientos, recomendaciones u observaciones determinar frecuencia y pertinencia con que se han abordado aspectos relativos a indicadores propios de la evaluación del proceso de preparación
4. Otras observaciones.

Anexo 3

Guía para la observación de procedimientos vinculados a la evaluación del proceso preparación de los cuadros de la Delegación Territorial del Citma.

Objetivo: Comprobar la instrumentación de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma.

Actividades a observar:

- Sesiones de conciliación del plan individual.
- Análisis colectivo de evaluaciones en los cortes parciales y finales.
- Sesiones de trabajo evaluativo establecidas en el sistema de trabajo, tales como: sesiones de rendición de cuenta, análisis de resultados de la actividad profesional y de la actividad profesional de dirección, consejos de dirección, comisiones de cuadros.

Identificación de la actividad: _____

1. Aspectos vinculados a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros que son objeto de análisis a nivel individual y grupal.
2. Orientación sumativa o formativa que adquiere el análisis.
3. Validez y fiabilidad que se evidencia en la obtención y procesamiento de la información resultante de la evaluación del proceso de preparación.
4. Carácter orientador en función de la mejora.
5. Participación de los evaluados y evaluadores en el proceso evaluativo.
6. Carácter procesal.
7. Actitud colaborativa en los agentes implicados.

Anexo 4

Guía de entrevista a los cuadros y a los especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente en funciones.

Objetivo: Obtener información con relación a las características de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma.

1. A su juicio, ¿cuáles son los requerimientos fundamentales a tener en cuenta para la instrumentación adecuada de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?
2. ¿Qué importancia concede a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación?
3. ¿Cuáles son, según su criterio las principales etapas o fases por las que debe transcurrir el proceso de evaluación de la preparación de los cuadros?
4. ¿Cómo asegura el carácter procesal y sistemático de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?
5. ¿Qué contenidos tiene en consideración para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?
6. ¿Qué vías utilizaría usted para evaluar el proceso de preparación de los cuadros en la Delegación?
7. ¿Qué participación tienen los especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente y los cuadros en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?
8. ¿Cómo logra que la información resultante de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros oriente la instrumentación de estrategias de mejora?
9. ¿Qué modificaciones realizaría a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?
10. ¿Qué limitaciones considera usted que en la actualidad están afectando la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?

Anexo 5

Guía para el cuestionario a cuadros y especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente.

En estos momentos nos encontramos realizando una investigación relacionada con la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma. Resultaría muy valiosa su cooperación al brindar la información que se le solicita, a través de este cuestionario que esperamos responda con sinceridad y precisión a partir de su opinión y experiencia personal. Agradecemos su colaboración.

Objetivo: Obtener información en relación con las características del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma.

1. ¿Cuáles son los principales indicadores que usted considera necesarios tener en cuenta en el proceso de preparación de los cuadros?

2. ¿Qué métodos, técnicas e instrumentos hacen posible la obtención de información acerca del proceso de preparación de los cuadros?

3. ¿Qué participación ha tenido usted en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?

4. Piense detenidamente, a partir de su experiencia, en aquellas cuestiones vinculadas a la evaluación del proceso de preparación de los cuadros y que pueden considerarse como limitaciones en su realización. Exprese en orden jerárquico las que considere que deben atenderse prioritariamente.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

5. En qué nivel considera que se expresa la relación entre los resultados del proceso de preparación de los cuadros y su evaluación?

Alto ___ Medio ___ Bajo ___

Argumente su valoración:

6. Acerca del carácter procesal y sistemático de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, precise cómo lo considera: ___Muy adecuado ___

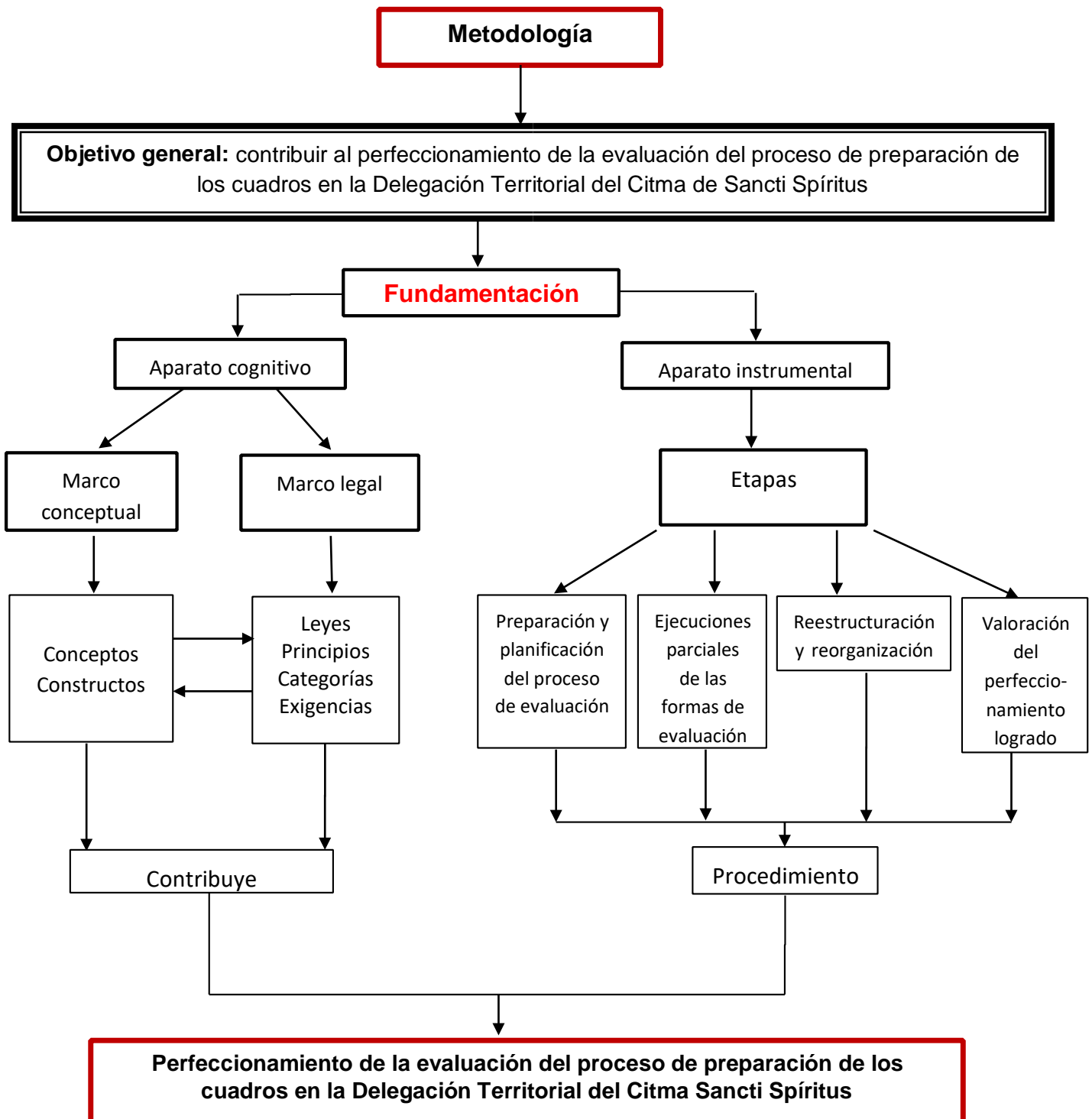
Adecuado ___ Poco adecuado ___ Inadecuado □□Argumente:

7. ¿Considera importante la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de las Delegaciones Territoriales del Citma?

Sí ___ No

Argumente:

Anexo 6
Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7

Guía para la autorreflexión de los cuadros, que le permitirá entrenarse en cómo autoevaluarse en el proceso a partir de los indicadores considerados.

Objetivo: Orientar la autorreflexión de los cuadros sobre la evaluación del proceso de preparación desde las dimensiones e indicadores que se proponen para elevar el nivel de perfeccionamiento.

Instrucciones para el trabajo con la guía:

A partir de su autorreflexión marque con una (X) la alternativa que se corresponde con el nivel que alcanza en la evaluación en cada indicador.

1. Mal 2. Regular 3) Bien 4) Muy Bien 5) Excelente

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.					
Dominio acerca de la evaluación de procesos.					
Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.					
Instrumentación de la preparación y evaluación.					
Combinación de las formas de preparación y evaluación.					
Validación de resultados.					

Análisis del instrumento para su evaluación.

Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación: 5- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los cuadros y la solicitud se realiza según lo establecido en todos los casos

- 4- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los cuadros y la solicitud se realiza en algunos casos según lo establecido
- 3- Se considera en alguna medida, las necesidades de preparación de los cuadros, existe en determinados casos la solicitud según lo establecido
- 2- Los contenidos a impartir, no siempre tienen como punto de partida las necesidades de preparación de los cuadros en la actividad específica que estos realizaban, y eran solicitados de manera informal
- 1- Los contenidos no se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de superación de los cuadros en consonancia con la actividad profesional de dirección que estos realizaban, pues eran solicitados de manera informal.

Dominio acerca de la evaluación de procesos:

- 5-Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación, para la articulación entre los diversos temas de estudio.
- 4-Se aprovechan adecuadamente potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación, para la articulación entre los diversos temas de estudio.
- 3- Cuando se aprovechan algunas potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.
- 2- Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre las diversas formas de evaluación de las diferentes escuelas de cuadros.
- 1- Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.

Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción:

- 5- Los temas se planifican, organizan y ejecutan, considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión
- 4- Los temas se planifican y organizan en la mayoría de las escuelas de cuadros, considerando una secuencia lógica para su asimilación
- 3- Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión
- 2- Insuficiente organización en el nivel de complejidad de los temas, estos son tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión

1- La complejidad e interrelación de los temas son tratadas indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión

Instrumentación de la preparación y evaluación:

5- La evaluación se contextualiza, ajusta a la actividad de preparación profesional de dirección de los cuadros. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.

4- La evaluación se contextualiza, y manifiesta un adecuado ajuste a la actividad de preparación de los cuadros. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.

3- La evaluación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad de preparación de los cuadros.

2- La evaluación se contextualiza de manera inadecuada y ajustan a la preparación de los cuadros de manera parcial.

1- La evaluación del proceso de preparación se contextualiza de manera insuficiente, al no considerar siempre las tendencias y problemática de la teoría de dirección en el mundo, en Cuba y en el territorio.

Combinación de las formas de preparación y evaluación:

5- Si se aplica el total de las formas de evaluación (autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación), desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.

4- Cuando se aplica el total de las formas de evaluación (autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación), en algunos casos desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.

3- Cuando es insuficiente la aplicación de las formas de evaluación desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.

2- Cuando es pobre la combinación de las formas evaluativas y su instrumentación desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.

1- Cuando es muy limitada la combinación de las formas evaluativas y pobre su instrumentación desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.

Validación de los resultados:

5- Si se validan los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores, con un carácter de proceso

4- Cuando se validan los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.

3- Cuando se validan los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros en correspondencia con la combinación de sus formas y presenta insuficiencias en el análisis de dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.

2- Cuando existen insuficiencias en la validación de los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros y en la correspondencia con la combinación de sus formas además hay carencias en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

1- Cuando existen insuficiencias en la validación de los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros, en la correspondencia con la combinación de sus formas, en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

Anexo 8

Entrevista a los cuadros y especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores).

Objetivo:

Obtener información para la implementación de la metodología de modo que contribuya al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

Guía de entrevista:

1. El tiempo que lleva frente al cargo o en la actividad de preparación le permite realizar una evaluación del proceso de preparación de los cuadros.
2. De acuerdo a sus criterios, existe una cultura de evaluación en esta Delegación. Argumente.
3. En este momento cómo considera que se concibe la evaluación del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación. ¿Está delimitado si es un momento o un proceso?
4. Cómo evaluador y evaluado, considera que la evaluación utilizada en el proceso de preparación ha estado en correspondencia con las formas de organización de esta preparación.
5. ¿Los contenidos que se imparten en el proceso de preparación obedecen a un diagnóstico?
6. Otros criterios sobre la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

Anexo 9

Cuestionario de evaluación

Estimado/a cuadro, en la Delegación Territorial del Citma donde usted trabaja, se está realizando una investigación para la cual se pretende contar con su colaboración, por lo que al responder debe hacerlo con la mayor certeza posible.

MUCHAS GRACIAS

Objetivo: Precisar los criterios sobre la evaluación al proceso de preparación de los cuadros.

Lea con detenimiento cada uno de los ítems que se le ofrecen a continuación y ubique en la escala que corresponda: 5. Muy alto (MA), 4. Alto (A), 3. Medio (M), 2.

Bajo (B) y 1. Muy bajo (MB).

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.					
Dominio acerca de la evaluación de procesos.					
Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.					
Instrumentación de la preparación y evaluación.					
Combinación de las formas de preparación y evaluación.					
Validación de resultados.					

Análisis del instrumento para su evaluación.

Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación: 5-

Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los cuadros y la solicitud se realiza según lo establecido en todos los casos

4- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los cuadros y la solicitud se realiza en algunos casos según lo establecido

3- Se considera en alguna medida, las necesidades de preparación de los cuadros, existe en determinados casos la solicitud según lo establecido

2- Los contenidos a impartir, no siempre tienen como punto de partida las necesidades de preparación de los cuadros en la actividad específica que estos realizaban, y eran solicitados de manera informal

1- Los contenidos no se corresponden en su totalidad con un diagnóstico de las necesidades de superación de los cuadros en consonancia con la actividad profesional de dirección que estos realizaban, pues eran solicitados de manera informal.

Dominio acerca de la evaluación de procesos:

5-Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación, para la articulación entre los diversos temas de estudio.

4-Se aprovechan adecuadamente potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación, para la articulación entre los diversos temas de estudio.

3- Cuando se aprovechan algunas potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio. 2- Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre las diversas formas de evaluación de las diferentes escuelas de cuadros.

1- Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan las diferentes formas de evaluación para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.

Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción: 5-

Los temas se planifican, organizan y ejecutan, considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión

4- Los temas se planifican y organizan en la mayoría de las escuelas de cuadros, considerando una secuencia lógica para su asimilación

3- Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión

2- Insuficiente organización en el nivel de complejidad de los temas, estos son tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión

1- La complejidad e interrelación de los temas son tratadas indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión

Instrumentación de la preparación y evaluación:

- 5- La evaluación se contextualiza, ajusta a la actividad de preparación profesional de dirección de los cuadros. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.
- 4- La evaluación se contextualiza, y manifiesta un adecuado ajuste a la actividad de preparación de los cuadros. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen estos.
- 3- La evaluación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad de preparación de los cuadros.
- 2- La evaluación se contextualiza de manera inadecuada y ajustan a la preparación de los cuadros de manera parcial.
- 1- La evaluación del proceso de preparación se contextualiza de manera insuficiente, al no considerar siempre las tendencias y problemática de la teoría de dirección en el mundo, en Cuba y en el territorio.

Combinación de las formas de preparación y evaluación:

- 5- Si se aplica el total de las formas de evaluación (autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación), desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.
- 4- Cuando se aplica el total de las formas de evaluación (autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación), en algunos casos desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.
- 3- Cuando es insuficiente la aplicación de las formas de evaluación desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.
- 2- Cuando es pobre la combinación de las formas evaluativas y su instrumentación desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.
- 1- Cuando es muy limitada la combinación de las formas evaluativas y pobre su instrumentación desde la teoría y la práctica a la preparación de los cuadros.

Validación de los resultados:

- 5- Si se validan los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores, con un carácter de proceso

- 4- Cuando se validan los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros en correspondencia con la combinación de sus formas, dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.
- 3- Cuando se validan los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros en correspondencia con la combinación de sus formas y presenta insuficiencias en el análisis de dimensiones e indicadores y manifiesta algunas insuficiencias en su carácter de proceso.
- 2- Cuando existen insuficiencias en la se validación de los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros y en la correspondencia con la combinación de sus formas además hay carencias en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.
- 1- Cuando existen insuficiencias en la se validación de los resultados de la evaluación de la preparación de los cuadros, en la correspondencia con la combinación de sus formas, en el análisis de dimensiones e indicadores y en su carácter de proceso.

Anexo 10

Guía de observación al proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma.

Objetivo: Observar el proceso de preparación de los cuadros en el desarrollo de estas actividades.

Objeto de observación: _____

Medio de observación: Guía de observación

Condiciones de la observación: Directa

Tema de preparación: _____

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.					
Dominio acerca de la evaluación de procesos.					
Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.					
Instrumentación de la preparación y evaluación.					
Combinación de las formas de preparación y evaluación.					
Validación de resultados.					

Escala ordinal para medir los indicadores.

5. MA (Muy Alto) Cuando realiza correctamente la actividad y fortalece con creatividad nuevas propuestas desde un enfoque evaluativo, que evidencie en los cuadros, originalidad en la solución de problemas, facilidades en la comunicación, calidad en la aplicación de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

4. A. (Alto) Cuando realiza correctamente la actividad y logra en los cuadros originalidad en la solución de problemas, facilidades en la comunicación, calidad en la aplicación de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

3. M (Medio) Cuando realiza la actividad y logra incorporar originalidad en los cuadros, en la solución de problemas y facilidades en la comunicación.

2. B (Bajo) Cuando realiza con dificultad la actividad.

1. MB (Muy bajo) Cuando ayudado realiza con dificultad la actividad.

Anexo 11

Guía para la entrevista a los especialistas de la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores) preobservación.

Objetivo: Complementar la información necesaria que posibilite evaluar la forma de organización de la preparación, desde la autoevaluación del profesor.

1. Revise la planificación que tiene acerca de la evaluación de la forma de organización de la preparación de los cuadros que se va a observar.

Analícela detenidamente y manifieste si considera necesario realizar algún cambio después de haberlo revisado.

- Sí___ No___

- En caso afirmativo, exprese cuáles realizó y por qué.

2. Examine los indicadores que se proponen para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de las delegaciones territoriales del Citma:

- Revise lo planteado para determinar y formular los objetivos de las diferentes formas de organización del proceso de preparación. Explique cómo se expresan las exigencias propuestas para el logro de los objetivos determinados y formulados por usted.

- Con relación a los contenidos, precise qué indicadores esenciales acerca del proceso de preparación evaluará y por qué.

¿Cómo propicia el vínculo de la evaluación del contenido de la preparación con la práctica social?

- ¿En qué medida la selección de los métodos favorece el acercamiento de los cuadros a las etapas de la evaluación del proceso de preparación?

- ¿Cómo ha concebido las relaciones entre los componentes organizacionales de las necesidades de preparación, de los contenidos, los escenarios en que se concreta el proceso y las diferentes formas de organización?

- Explique cómo se expresa en la actividad que se analiza y en el sistema que ha planificado el uso de las variantes metodológicas para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

Anexo 12

Guía para la entrevista a los especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores) postobservación.

Objetivo: Obtener información acerca de la evaluación realizada a la forma de organización de la preparación, a partir de la autorreflexión del profesor de lo acontecido durante la observación.

Examine nuevamente los objetivos para la evaluación que usted determinó que debían lograrse en la realización de esta acción durante el proceso y responda las siguientes interrogantes.

Analícela detenidamente y manifieste si considera necesario realizar algún cambio después de haberlo realizado.

• Sí___ No___

• En caso afirmativo, exprese cuáles considera necesaria y por qué.

2. Examine el comportamiento de los indicadores que se proponen para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros de las delegaciones territoriales del Citma:

• Constate si se cumplieron los objetivos de las diferentes formas de organización del proceso de preparación y su evaluación. Explique cómo se expresaron las exigencias propuestas

• Con relación a los contenidos, precise ¿qué indicadores esenciales acerca del proceso de preparación tuvo en cuenta y por qué?

□□□ ¿Cómo propició el vínculo de la evaluación del contenido de la preparación con la práctica social?

• ¿En qué medida la selección de los métodos favoreció el acercamiento de los cuadros a las etapas de la evaluación del proceso de preparación?

• ¿Cuáles son sus criterios a partir de ahora de la concepción acerca de las relaciones entre los componentes organizacionales de las necesidades de preparación, de los contenidos, los escenarios en que se concreta el proceso y las diferentes formas de organización?

• Explique cómo se expresa en la actividad que se analiza y en el sistema que ha planificado el uso de las variantes metodológicas para la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

Anexo 13

Guía de entrevista a los cuadros y especialistas para la ciencia, tecnología y medio ambiente (profesores).

Objetivo: Obtener información acerca de la evaluación realizada a las formas de organización de la preparación y de las características fundamentales que distinguen la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

1. Características fundamentales que distinguen la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.
2. Criterios sobre la preparación que recibe para su desempeño como cuadro.
3. El sistema de evaluación en el proceso de preparación le ofrece la atención suficiente y necesaria en su preparación para el desempeño del cargo.
4. Etapas en que se desarrolla el proceso
5. Sistemática de la evaluación
6. Carácter procesal de la evaluación
7. Articulación de los diferentes contenidos
8. Distribución de los contenidos y vinculación con las necesidades para la preparación
9. Instrumentación de la evaluación
10. Combinación de las formas evaluativas
11. Validación de los resultados
12. Algún otro comentario sobre la evaluación del proceso de preparación.

Anexo 14

Cuestionario de evaluación a los cuadros.

Compañero:

En el centro o unidad en la que trabaja de la Delegación Territorial del Citma, se realiza un estudio para el cual sus ideas y sugerencias pueden resultar muy valiosas, por tales razones le invitamos a contestar este cuestionario con sinceridad y precisión.

Debe sentirse en entera libertad para exponer todas sus opiniones. Le agradecemos su colaboración.

Centro o unidad en que trabaja: _____ Tiempo al frente del mismo: _____

1. ¿Cuáles son, según su criterio, las características fundamentales que distinguen la evaluación del proceso de preparación de los cuadros?

2. La preparación que recibe para su desempeño como director o jefe del centro o unidad, la considera:

Muy buena ___ Buena ___ Aceptable ___ Regular ___ Insuficiente ___ Argumente su selección:

3.

El sistema de evaluación en el proceso de preparación le ofrece la atención suficiente y necesaria para su preparación para el desempeño del cargo:

Sí: _____ No: _____

Su atención se concreta en:

___ Explicaciones detalladas acerca de cómo proceder en el desempeño en el proceso evaluativo

___ Lo sustituye en algunas actividades que le resultan muy difíciles

___ Le orienta y evalúa las actividades a desarrollar de manera sistemática

___ Conversan acerca de las cualidades personales que deben distinguir a un cuadro

4. Si fuera a evaluar un proceso de preparación de los cuadros en la Delegaciones Territoriales del Citma, a partir de los indicadores que se le ofrecen que calificación le daría a cada uno de ellos. Considere 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo:

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.					
Dominio acerca de la evaluación de procesos.					
Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.					
Instrumentación de la preparación y evaluación.					
Combinación de las formas de preparación y evaluación.					
Validación de resultados.					

5. ¿Deseas comentar algo más sobre este tema?

Anexo 15

Guía para la observación de la evaluación en las diferentes formas de organización del proceso de preparación de los cuadros en la Delegación Territorial del Citma.

Objetivo: Obtener información acerca de la evaluación que se realiza a las diferentes formas de organización del proceso de preparación de los cuadros, de la Delegación Territorial del Citma.

Instrucciones para el trabajo con la guía:

A partir de la observación marque con una cruz la alternativa que se corresponde con el nivel que alcanza la evaluación en cada indicador.

1. Muy bajo 2. Bajo 3) Medio 4) Alto 5) Muy alto

Forma organizativa que se observa: _____

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.					
Dominio acerca de la evaluación de procesos.					
Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.					
Instrumentación de la preparación y evaluación.					
Combinación de las formas de preparación y evaluación.					
Validación de resultados.					

Anexo 16

Guía para el análisis de documentos

Objetivo. Comprobar cómo se desarrolló la evaluación del proceso de preparación de los cuadros.

Indicadores a observar.

1. Particularidades del diagnóstico de los cuadros para el desempeño de sus funciones
2. Orientaciones que se brindan para llevar a la práctica las mismas.
3. ¿Qué espacios permiten el desempeño de su plan de desarrollo individual?
4. Comportamiento de los indicadores.

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Nivel de conocimientos de los cuadros acerca del proceso de preparación.					
Dominio acerca de la evaluación de procesos.					
Conocimiento de las formas organizativas de preparación y su interacción.					
Instrumentación de la preparación y evaluación.					
Combinación de las formas de preparación y evaluación.					
Validación de resultados.					

5. Otros aspectos de interés relacionados con la evaluación del proceso de preparación

Anexo 17. RESUMEN DE LAS EVALUACIONES POR AÑOS

Año 2017

No. DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO		TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II			
1	2	1	3	2	Bajo
2	1	1	2	1	Muy bajo
3	1	2	3	2	Bajo
4	2	1	3	2	Bajo
5	1	1	2	1	Muy bajo
6	1	1	2	1	Muy bajo
7	2	2	4	2	Bajo
8	1	1	2	1	Muy bajo
9	1	1	2	1	Muy bajo
10	1	1	2	1	Muy bajo
11	1	1	2	1	Muy bajo
12	2	1	3	2	Bajo

Año 2018

No. DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO		TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II			
1	5	5	10	5	Muy alto
2	4	5	9	5	Muy alto
3	4	4	8	4	Alto
4	1	2	3	2	Bajo
5	2	3	5	3	Medio
6	5	4	9	5	Muy alto
7	3	3	6	3	Medio
8	5	5	10	5	Muy alto
9	4	4	8	4	Alto
10	4	5	9	5	Muy alto
11	4	5	9	5	Muy alto
12	3	4	7	4	Alto

Comparación constatación inicial y final

No de sujeto	Constatación inicial (2;10) (Año 2017)			Constatación final (Año 2018)		
	Total	Valor	Escala	Total	Valor	Escala
1	3	2	Bajo	10	5	Muy alto
2	2	1	Muy bajo	9	5	Muy alto
3	3	2	Bajo	8	4	Alto
4	3	2	Bajo	3	2	Bajo
5	2	1	Muy bajo	5	3	Medio
6	2	1	Muy bajo	9	5	Muy alto
7	4	2	Bajo	6	3	Medio
8	2	1	Muy bajo	10	5	Muy alto
9	2	1	Muy bajo	8	4	Alto
10	2	1	Muy bajo	9	5	Muy alto
11	2	1	Muy bajo	9	5	Muy alto
12	3	2	Bajo	7	4	Alto