



Ministerio de Educación Superior

Universidad de Guantánamo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA
SUPERACIÓN DE LOS CUADROS**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Domingo Guerra Sobrado. Profesor Asistente

GUANTÁNAMO , 2021

Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA
SUPERACIÓN DE LOS CUADROS**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Domingo Guerra Sobrado. Profesor Asistente
Tutor: MS. c. Alejandrina Rivera García. Profesor Auxiliar
Consultante: MS. c. Jorge Olivares Boada. Profesor Auxiliar

GUANTÁNAMO, 2021

AGRADECIMIENTOS

Toda obra humana es desde lo más profundo de su esencia, un producto de la solidaridad y la cooperación entre las personas, ésta por supuesto no es la excepción, por ello quiero agradecer infinita y sinceramente a todos los que de una u otra manera me ayudaron e hicieron posible su conformación:

- ✓ A todos los miembros del Comité Académico que desde sus inicios de esta honrosa tarea inculcaron a los maestrantes sus conocimientos, principios y convicciones, con la plena satisfacción que así crecería la profesionalidad de cada uno de los aspirantes.
- ✓ A la Pedagogía cubana formadora de hombres cultos y libres.
- ✓ A mi esposa, hijos, padres y hermana por su eterna comprensión, y la ayuda incondicional para lograr crecer profesionalmente.

DEDICATORIA

- ✓ Al líder de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz; como continuador de las ideas y pensamientos martiano al depositar toda la confianza en sus profesionales de la educación.
- ✓ A mis viejos del corazón (mis padres) por haber sido mis amigos más fieles, los dioses de mis batallas y paradigma de mi sacrificio.
- ✓ A mi familia, mi esposa e hijos por ser la primera fuente de inspiración y amor.
- ✓ A todas aquellas personas que de una forma u otra inciden en la preparación de cuadros en el territorio, para quienes este trabajo constituye un material de estudio para la apropiación de los contenidos que contribuya a tan importante tarea social.

SÍNTESIS.

La presente investigación centra su atención en la propuesta de una estrategia metodológica para la superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur, tema de vital importancia teniendo en cuenta el objeto social de los CUM en cada territorio, así como los momentos históricos concretos que vive el país.

Como punto de partida se tomó el análisis de los presupuestos epistemológicos y tendenciales del Sistema de Superación de Cuadros del municipio San Antonio del Sur. Se analiza el diagnóstico realizado al objeto de investigación y que permitió hacer una caracterización del mismo sobre la base del análisis de los resultados de instrumentos aplicados en la fase factoperceptual de la investigación y analizó estratégicamente el proceso; hasta llegar a la implementación y evaluación de la estrategia propuesta.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron varios métodos del nivel empírico y del nivel teórico, donde se resalta la importancia del estudio documental para elaborar el marco teórico y la realización de encuestas y análisis de los expertos en el diagnóstico, análisis estratégico y validación de la propuesta.

El aporte quedó estructurado en dos etapas, una primera etapa de reorganización, y la segunda etapa de consolidación y desarrollo, desde el análisis prospectivo, hasta la implementación y evaluación de la estrategia.

SYNTHESIS

This research focuses its attention on proposing a methodological strategy for the improvement of cadres in the San Antonio del Sur municipality, a subject of vital importance taking into account the social purpose of the CUM in each territory, as well as the specific historical moments that it lives the country.

As a starting point, the analysis of the epistemological and trend assumptions of the Tables Overcoming System of the San Antonio del Sur municipality was taken. The diagnosis made for the research object is analyzed and that allowed to make a characterization of it on the basis of the analysis of the results of instruments applied in the factoperceptual phase of the research and strategically analyzed the process; until the implementation and evaluation of the proposed strategy.

For the development of this research, several methods of the empirical level and the theoretical level were used, where the importance of the documentary study is highlighted to develop the theoretical framework and carry out surveys and analysis of experts in the diagnosis, strategic analysis and validation of the proposal.

The contribution was structured in two stages, a first stage of reorganization, and the second stage of consolidation and development, from prospective analysis to implementation and evaluation of the strategy.

ÍNDICE

| CONTENIDO | PÁG. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPÍTULO I: PRESUPUESTOS HISTÓRICO-TENDENCIAL ACERCA DEL SISTEMA DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS | 7 |
| 1.1 El Sistema de superación de los cuadros. Antecedentes | 7 |
| 1. 2. Presupuestos teóricos acerca del enfoque estratégico del proceso de dirección | 9 |
| 1. 3 Presupuestos teóricos acerca de la evaluación de los procesos. | 21 |
| 1. 4. Diagnóstico del estado actual del proceso de superación de los cuadros de San Antonio del Sur. | 32 |
| CONCLUSIONES DEL CAPITULO I | 36 |
| CAPÍTULO II. PROPUESTA DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN SAN ANTONIO DEL SUR. | 37 |
| 2.1. Fundamentación de un modelo para el perfeccionamiento del proceso de superación de los cuadros. | 37 |
| 2. 2. Generalidades de la estrategia de superación de los cuadros en el Municipio San Antonio del Sur. | 51 |
| 2.3. Desarrollo de la estrategia para la evaluación. | 58 |
| CONCLUSIONES CAPITULO II | 74 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 75 |
| RECOMENDACIONES | 76 |

INTRODUCCION

Los fundamentos teóricos y metodológicos de esta investigación se encuentran en la Dialéctica Materialista. Así, al considerarse el papel que desempeña el hombre en los procesos sociales, productivos y de servicios, se destaca su función reguladora y de agente de cambio que planifica, ejecuta y controla estrategias de intervención en un mundo caracterizado por la complejidad de los procesos y por las influencias de los adelantos científico-técnicos.

En este contexto se destaca el rol de los cuadros de las entidades de producción y de servicios, "(...) cuyas funciones organizacionales (...) están sometidas a profundos procesos de cambios" (Fernando J. García Colina, 2001:18p). Este personal debe constituir el capital intelectual competente en sus organizaciones, de forma tal que puedan hacerles frente a las contingencias, con la elevación de la calidad de los procesos y el impacto en quienes reciben los servicios.

Lo planteado es particularmente importante en los actuales momentos, en tanto la producción y los servicios que se brindan están dirigidos a una población cada vez más demandante, con una elevada cultura y con intereses bien definidos.

Debe quedar claro que en la sociedad del conocimiento donde se vive hoy (Fernando Vecino Alegret, 2004) y transcurren los problemas de la dirección es un imperativo disponer de cuadros altamente capacitados y competentes capaces de enfrentar, desde estas concepciones, los múltiples problemas de una contemporaneidad, caracterizada por el inmenso despliegue tecnológico en condiciones de cambio

continuo. En Cuba, además de ello, se hace patente la necesidad de fortalecer la preparación política-ideológica y técnico-profesional ante la presencia de un imperialismo cada vez más amenazador. Por lo que la superación de los cuadros desempeña un papel determinante en la obtención de indicadores organizacionales que logren el redimensionamiento del papel de los trabajadores en el abordaje de los problemas de forma integral e integrada.

Se enfatiza en la necesidad de contribuir a mejorar los procesos de dirección desde el perfeccionamiento de la superación con referente en el desempeño del cuadro para lograr las transformaciones necesarias en los sectores de la sociedad, que contribuya a resolver la contradicción externa existente entre la práctica profesional y las demandas de los procesos. Para ello debe concebirse un proceso de superación que posibilite "(...) la difusión, transferencia, adaptación y aplicación de conocimientos" en la práctica profesional (Resolución Ministerial 132/2004: art. 3: 2p; Instrucción No 3 del MES, 2008).

En el caso específico de las entidades del municipio San Antonio del Sur de la provincia Guantánamo, la aplicación de métodos empíricos en la fase factoperceptual de esta investigación, ha permitido determinar un conjunto de insuficiencias que se manifiestan a modo de problemáticas en relación con el desempeño de los cuadros y a la concepción del proceso de superación y de evaluación de su impacto; entre ellas se encuentran:

- ✓ Insuficiente trabajo en equipo.
- ✓ Deficiente determinación de las necesidades educativas en los trabajadores.
- ✓ Pobre participación en el Fórum de ciencia y técnica y otros eventos.
- ✓ Deficiente empleo de la relación capital- intelectual, capital- estructural, capital relacional.
- ✓ Inadecuado flujo de información a todos los niveles.

- ✓ Insuficiente vínculo con otras entidades del territorio.
- ✓ Insuficiente seguimiento de los resultados de la superación de los cuadros desde su desempeño.

Autores como Daniel Reyes y Alberto Hatim (2002) han planteado que los problemas del desempeño de los cuadros deben tener un reflejo en la Cuarta Enseñanza. Se connota que, específicamente la superación contribuye a la actualización, sistematización, consolidación y difusión de los saberes, se constituye en el medio ideal para preparar a los cuadros con una cultura y una visión integral de los procesos que dirigen, es decir, la integración de las funciones profesionales que contemple el trabajo integral e integrado.

Otros autores como Ramón Syr Salas Perea y Eugenio Radamés Borroto (2003); Homero Fuentes (1997), quienes han investigado sobre la temática de la superación, han arribado a conclusiones que indican la existencia de ciertas insuficiencias en el diseño de eventos donde no se consideran los problemas concretos de la práctica profesional, teniendo como cualidad esencial la dispersión de los saberes. Esto significa que la vía para resolver los problemas del desempeño de los cuadros radica en disminuir esta insuficiente concepción integradora que limita el perfeccionamiento de la cultura del mismo.

En consonancia con lo planteado en esta investigación se declara como Problema Científico: ¿Cómo erradicar las insuficiencias que se manifiestan en el desempeño de los cuadros en las actuales condiciones de transformación de la sociedad?

Este problema científico se considera en su extensión en el siguiente:

Objeto de investigación: El proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur.

Se determina, como objetivo de la investigación: Elaborar una estrategia metodológica para la evaluación de la superación de los cuadros, sustentada en un modelo lógico,

que considere el tránsito del diseño de la superación a su ejecución y de esta a su evaluación.

De esta forma el campo de acción en que se desarrolló la investigación es: La evaluación de la superación de los cuadros.

En esta investigación se considera, como contradicción esencial, la que se manifiesta entre la determinación de las necesidades formativas de los cuadros y el proceso formativo, que tiene su síntesis en la gestión de dirección de los mismos y para lo cual se requiere disponer de una estrategia metodológica que permita evaluar la superación. Esta contradicción se encuentra implícita en la siguiente hipótesis:

Hipótesis: La determinación de una estrategia metodológica para la evaluación de la superación de los cuadros en las entidades del municipio San Antonio del Sur contribuye al perfeccionamiento de su desempeño y al trazado de nuevas estrategias de desarrollo.

En correspondencia con el objetivo y la hipótesis se desarrollaron las siguientes tareas:

1. Planteamiento de los fundamentos teóricos para la transformación estratégica del proceso de perfeccionamiento de la superación de los cuadros.
2. Determinación del estado actual del proceso de superación de los cuadros en las entidades del citado territorio.
3. Fundamentación y elaboración de la estrategia de la superación de los cuadros para el perfeccionamiento de la gestión de dirección.
4. Establecimiento y desarrollo del modelo de evaluación de la superación.
5. Validación de la propuesta de evaluación por criterio de especialistas.

Para el desarrollo de estas tareas se aplicaron los siguientes métodos:

De Nivel Teórico:

- ✓ Analítico-Sintético: Durante el estudio de la bibliografía especializada para la determinación de las regularidades epistemológicas del objeto de estudio.

- ✓ Histórico-Lógico: En la determinación de la periodización de la superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur.
- ✓ Inducción-deducción: Con el propósito de valorar las características específicas relacionadas con el objeto de estudio e inferir generalizaciones.
- ✓ Hermenéutico-Dialéctico: Con la finalidad de garantizar los procesos de comprensión, explicación, interpretación y transformación de la superación de los cuadros en función de mejorar el proceso desde la consolidación, sistematización, actualización y difusión de los saberes.
- ✓ Hipotético-Deductivo: Para verificar la validez de la hipótesis científica planteada como solución anticipada del problema científico y realizar inferencias de los resultados.

De Nivel Empírico:

Se aplicó el método de observación y de análisis de documentos y se emplearon los procedimientos:

- ✓ Observación: Presencial para valorar el desarrollo de eventos de Superación Profesional en diferentes entidades del territorio.
- ✓ Entrevistas: A funcionarios, especialistas y profesionales del municipio San Antonio del Sur para precisar la magnitud del problema.
- ✓ Encuestas: A profesores y a profesionales en general para conocer el estado de opinión de estos sobre el problema considerado y sus implicaciones.

De Nivel Matemático-Estadístico: En el empleo de recursos de la Estadística Descriptiva e Inferencial durante la aplicación del Método de Consulta de Especialistas, así como durante el análisis de los resultados de los instrumentos empíricos.

La población de estudio para la aplicación de los instrumentos empíricos estuvo constituida por 146 siendo la muestra de 54 para un 36,9% del total.

Aporte teórico de la investigación:

La investigación aporta un modelo de estrategia metodológica para la evaluación de la superación de los cuadros, donde se empleó la Teoría holístico - configuracional, en la consideración de los diferentes elementos del objeto de estudio, del modelo y del método como un sistema orgánicamente estructurado según sus eslabones, relaciones y configuraciones así como el procedimiento de la modelación en la conformación del modelo en la determinación de sus relaciones, eslabones y configuraciones, así como el enfoque de la prospectiva para la consideración de la estrategia de superación y del proceso de evaluación.

El aporte práctico de la tesis se fundamenta en que aporta una estrategia metodológica de superación de los cuadros y cómo realizar la evaluación lo que constituye una opción innovadora, fundamentada en un proceso de aplicación de concepciones basadas en la Investigación-Acción, de tal forma que, a través de la investigación científica y mediante la solución de problemas prácticos del propio desempeño de los cuadros, se cambia el modo de pensar y actuar de los mismos, al elevar su cultura profesional y general, dotándolos de herramientas pertinentes de trabajo y promoviendo un cambio en sus proceder, todo lo cual lo pone en mejores condiciones para mejorar su desempeño lo que contribuye al perfeccionamiento del proceso de dirección y la toma de decisiones.

La actualidad de la investigación radica en que la organización de los saberes, habilidades, conductas y valores de los cuadros desde el contenido de la superación influyendo en la preparación de los mismos, en el incremento de la motivación y la competencia, así como determinan el perfeccionamiento de la cultura profesional y organizacional concretándose en un adecuado desempeño, lo que se constituye en un punto focal de las actuales transformaciones de la sociedad y en un reclamo para el mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan en ella.

CAPÍTULO I: PRESUPUESTOS HISTÓRICO-TENDENCIAL ACERCA DEL SISTEMA DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS

1.1 El Sistema de superación de los cuadros. Antecedentes

La educación como concepto general es aplicable a cualquier estrato generacional, pero en el caso de la función estatal de Preparación y superación de los cuadros y reservas, el método de enseñanza debe ajustarse a los métodos andragógicos, donde la asimilación adecuada y precisa de los conocimientos se relaciona con la experiencia anterior, las necesidades para el desempeño y la búsqueda de soluciones a problemas concretos. Es por tanto un proceso de construcción en un escenario dado.

Una vía de especial interés la constituye la formación- acción, como método de aprendizaje que se da sobre los fundamentos del desarrollo de habilidades, a través de la propia realización del trabajo, con énfasis en el saber estar.

Teniendo en cuenta que un cuadro es a su vez el principal formador de sus colaboradores requiere esta capacidad de mantener la coherencia a través de las relaciones con su entorno de trabajo. Antes de describir cómo puede lograrse la articulación estrategia – capacitación, se estudiaron diferentes modelos de gestión que sentaron pautas en épocas concretas, en su relación con el contenido, conocimientos y habilidades de los trabajadores, que aparece en la Tabla 1.

Tabla 1: Modelos de gestión y su relación con la capacitación al trabajador.

| Autores - Modelo de | Relación con la capacitación. |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F. W. Taylor. Organización Científica del Trabajo. | Instrucciones precisas al trabajador. Autoridad en los mandos superiores. |
| H. Fayol. Funciones. | El trabajador forma parte de grupos funcionales. Se requieren diferentes conocimientos y habilidades dentro del grupo. |
| Gantt. La organización como sistema | Enseñanza declarada como función esencial. Se requiere el conocimiento del sistema por todos sus miembros. Armonizar intereses administración - trabajadores. Necesidad de habilidades de relación. Énfasis en la necesidad de capacitar. |
| M. Weber. La burocracia. | Necesidad de alcanzar alto grado de coherencia en la gestión para lograr la eficacia. Papel fundamental de las reglas y procedimientos normalizados. Concepción mecanicista extrema. |
| E. mayo. El trabajador opina | Se escuchan opiniones. Autoridad en mandos superiores. |
| Herzberg-Maslow. La motivación | Se requieren conocimientos y habilidades y se considera la motivación como creadora de productividad. Importancia de los factores de motivación. |
| Fase actual Drucker, Peters, Porter, Deming, | Se delega autoridad a niveles más bajos. La formación ocupa el primer plano. La combinación de actitudes, habilidades y conocimientos son la base de la eficacia. |

Fuente: M.A. Linares – R.F. González – A. Medina

En Cuba, corresponde a los cuadros el rol principal como formadores, a todos los niveles de la sociedad, por lo que juegan un papel fundamental en el propósito de lograr la articulación del diseño estratégico y la capacitación, para lo que se declaran los siguientes principios:

1. Vinculación de la capacitación a los objetivos estratégicos de las organizaciones.
2. Centrada en las necesidades desde la sociedad, hasta el trabajador.
3. La capacitación es parte del sistema organizacional, por lo que su finalidad debe estar orientada al mismo.
4. La evaluación de la capacitación vinculada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

I. 2. Presupuestos teóricos acerca del enfoque estratégico del proceso de dirección.

La estrategia global y la acción actual de la producción y los servicios en el mundo están francamente orientados al perfeccionamiento de sus procesos, así como a la integración entre los diferentes sectores de la sociedad. El desarrollo de estrategias tiende al logro de óptimas condiciones en el cumplimiento de los objetos sociales de las entidades, en el que la estrategia es un concepto esencial para el desarrollo económico y social sostenible.

El desarrollo hacia metas superiores obliga a entender la necesidad de asegurar con carácter permanente y continuo, la atención integral del cuadro en su interacción con los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente.

Un análisis etimológico (M. Fernández Font, 1995; O. Carnota, 2005) permite conocer qué estrategia, proviene de la voz griega Stratégós (general) y que, aunque en su surgimiento sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego, por extensión, se ha utilizado para nombrar la habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto. Independiente de las diferentes acepciones que posee, en todas ellas está

presente la referencia a que la estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar.

Es obvia la relación existente entre estrategia y política. Al respecto resultan en extremo interesantes los planteamientos de nuestro Héroe Nacional José Martí quien señaló: “Estrategia es política (...) y (...) política es el arte de asegurar al hombre el goce de sus facultades naturales en el bienestar de la existencia (...) es sobre todo arte de precisión”. (Martí Pérez, José, 1879).

El estudio de múltiples conceptos de tipologías estratégicas ha permitido conformar las siguientes definiciones (J. Alcántara, 2007; Colectivo de Autores, 1988; F. Díaz Barriga et al, 1998; F. García Colina, 2001).

- ✓ Estrategia pedagógica: Es la proyección de la dirección pedagógica que permite la transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel educacionales para lograr el fin propuesto y que condiciona el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin (organizativas, didácticas, materiales, metodológicas, educativas, etc.).
- ✓ Estrategia didáctica: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación del proceso de enseñanza aprendizaje en una asignatura, nivel o institución tomando como base los componentes del mismo y que permite el logro de los objetivos propuestos en un tiempo concreto.
- ✓ Estrategia educativa: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de los modos de actuación de los escolares para alcanzar en un tiempo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus facultades morales e intelectuales.

- ✓ Estrategia metodológica: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje tomando como base los métodos y procedimientos para el logro de los objetivos determinados en un tiempo concreto. Entre sus fines se cuenta el promover la formación y desarrollo de estrategias de aprendizaje en los sujetos.
- ✓ Estrategia escolar: Es la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo en cuya elaboración se interrelacionan de forma dialéctica y activa la comunidad educativa y la dirección institucional, para cumplir con calidad el encargo social de la escuela.

Para el desarrollo de esta investigación el autor considera que, según la taxonomía realizada a las estrategias, la que más se adecua a los objetivos que se persigue es la Estrategia Metodológica.

La razón de ello es que:

1. La misma indica la ruta crítica del tránsito del estado actual al estado deseado.
2. Existe una organización que responde a una lógica interna según proceso y resultado.
3. Se precisan acciones y operaciones con carácter de sistema y que se orientan según un esquema de desarrollo.
4. Se indican diferentes pasos que deben darse en el cumplimiento de los objetivos.

La dirección estratégica constituye una de las herramientas más importantes para lograr el esfuerzo conjunto de grupos de individuos que se proponen fines comunes (M. Fernández Font, 1997). Estos, al emprender acciones compartidas, necesitan coordinar esfuerzos, que de ser individuales, no llegarían a ninguna parte. Por otro lado, la dirección por objetivos, presupone que los fines estratégicos respondan a objetivos consensuados por la organización, los cuales a su vez deben contribuir a las

motivaciones de los hombres (F. González Rey, 1998) que participan en el proceso de dirección, los cuales se comprometen y asumen responsabilidades desde la formación de presunciones básicas producto de un sistema de valores-convicciones (Fabelo Corzo, 1995). La planeación estratégica, la investigación científica, la dirección por valores y la dirección por objetivos se integran en la actividad de cualquier entidad y se constituyen en herramientas indispensables e insustituibles para lograr los fines propuestos.

Para la elaboración del Plan Estratégico se establecieron contactos con un grupo de expertos de diversas organizaciones del municipio San Antonio del Sur, constituidos por cuadros, profesores y trabajadores de diferentes instituciones.

La estrategia que se asume para la investigación es la abordada por (F. García Colina, 2001; Sergio Gómez Castañedo, 2003) la que se diseña en tres fases:

Fase 1:

Comprende el análisis situacional con sus momentos explicativo y estratégico, ambos expresan el presente. En el momento explicativo se aplicó la matriz de grupos nominales para reducir listado y la de ranqueo de problemas para determinar las prioridades de estos problemas. Al finalizar este análisis interno se construyó un árbol de problemas que asocia a los mismos en causas y efecto atendiendo a tres niveles de generalidad: específicos, intermedios y globales. Concluido el primer momento se confecciona el segundo que consiste en la contrastación entre los aspectos internos sintetizados en fortalezas y debilidades y los externos expresados en oportunidades y amenazas. La interpretación de la Matriz de Balance de Fuerzas Innovada (BAFI) permite la confección de la alternativa estratégica como momento nuclear de la planeación estratégica.

Fase 2:

Prospectiva. Es una construcción intencionada del futuro. La expresión de la capacidad que tienen los valores de actuar como elementos mediadores entre las capacidades humanas expresadas en las convicciones y su asociación con los objetivos organizacionales incorporados a la planeación estratégica. Los escenarios responden a la pregunta ¿dónde vamos a actuar? y expresan los caminos y las vías empleadas para llegar a la visión. Para lograrlos se generaron hipótesis a través del cálculo de probabilidades las cuales brindaron una mayor objetividad al análisis cualitativo que ocupó un lugar determinante. La visión como expresión de ¿cómo queremos ser? es el punto culminante de este importante y significativo momento.

Fase 3:

La fase operacional. Conexión del presente con el futuro a través de los objetivos estratégicos o trayectorias concretados anualmente mediante los objetivos normativos. Todo ello se organiza en un árbol de objetivos que da respuesta al árbol de problemas confeccionado anteriormente y a la alternativa estratégica.

Estos objetivos se priorizan de acuerdo con su índice de motricidad y dependencia mediante la tecnología del MIC-MAC. Por último, se confecciona el plan de acción que instrumenta minuciosamente por tarea todas las actividades las cuales pasan a formar parte de los planes de trabajo de las reuniones, consejos de dirección y otras actividades. En el mismo plan de acción se establecen los indicadores de monitoreo y control.

El modelo de estrategia que se propone se basa en la anticipación desde la necesidad de perfeccionar los procesos que se desarrollan en las entidades del municipio citado anteriormente, así como en la proyección hacia el futuro y en el vínculo del presente con el futuro que se concreta en un plan de acción.

Fundamentación de la estrategia desde el análisis de contradicciones externas.

La contradicción fundamental de la investigación se concibe desde dos polos dialécticos, estos son las Necesidades de Aprendizaje que se caracteriza por su intención anticipativa y por el otro lado el proceso formativo que caracteriza la estrategia de superación. Por anticipación debe entenderse la capacidad que tiene el mundo académico para adelantarse a los eventos y llegar primero con el pensamiento, fundamentalmente desde proyectos basados en la ciencia y la tecnología, a la solución de los problemas. Es decir son las ofertas con cada vez más calidad en los programas de superación que se desarrollen (U. Beck, 1998).

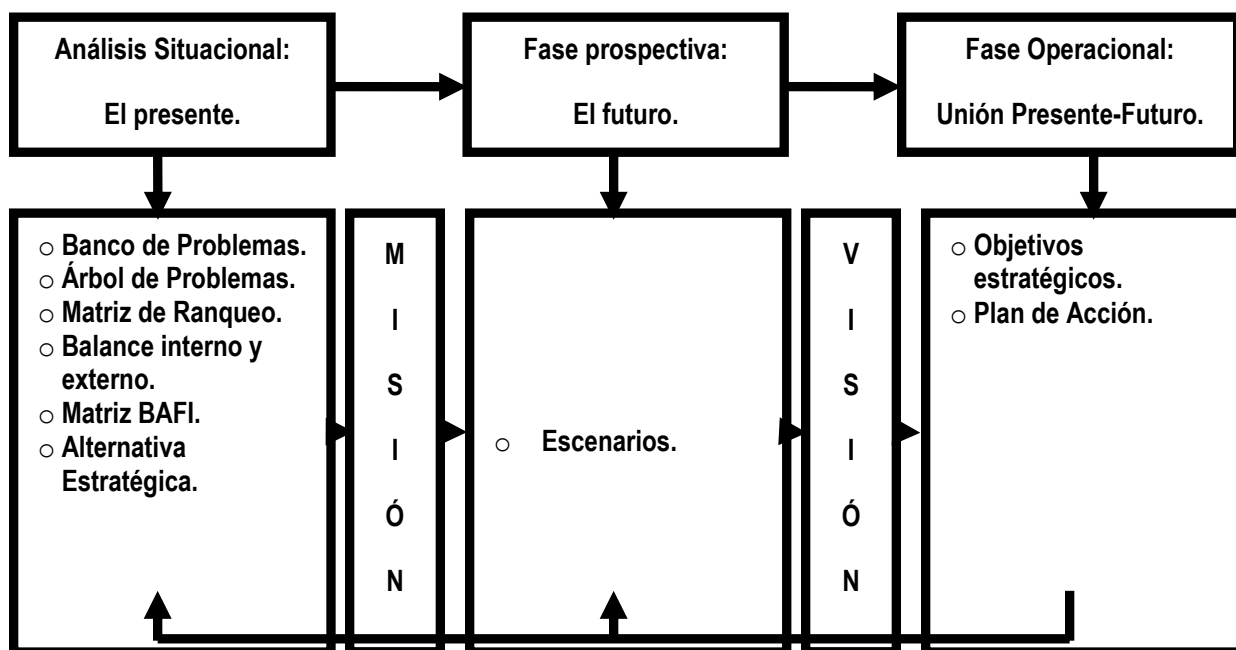


Figura 1: Modelo de la Estrategia. Fuente: Alfredo de la A. Izquierdo Hernández, evento de Universidad 2008, Ciudad Habana, marzo de 2008.

Por proceso formativo se entiende, en una primera aproximación, aquellos que garantizan la preparación óptima de los cuadros en las diferentes esferas de su

práctica profesional y que contribuye al perfeccionamiento de su desempeño (H. Calderón, 1995).

Estos polos no solamente son contrarios, sino que se complementan, es decir la determinación de las necesidades de aprendizaje no tendrían sentido si no son demandadas desde la práctica (J. garanto, 1984). Aquí está la esencia del problema, los cuadros no tienen conciencia de estas necesidades por lo que no las identifican previamente.

El perfeccionamiento de la dirección de los procesos se conseguirá con el equilibrio entre los dos polos. Es decir que se generen nuevas ideas en forma de ofertas anticipadas y que esas ideas se introduzcan en la práctica para resolver las necesidades educativas de los cuadros.

Cada polo de la contradicción da lugar a la estructura de la estrategia metodológica, las necesidades educativas se expresan en el diagnóstico individualizado del cuadro y el proceso formativo en la estrategia de superación que se implemente.

Desde esta base se concibe que el problema que se investiga tenga un carácter gubernamental y político que se expresa en la política científica y académica del Partido y el Gobierno con respecto a los servicios académicos y por otra parte en la política de esas mismas entidades en lo que se refiere a la comunidad e instituciones. Todas estas interacciones promueven el contacto directo entre las entidades educativas y la comunidad.

El nexos con cada institución y comunidad potencia la identificación de necesidades. La acción de los grupos organizados por proyectos posibilita el desarrollo del concepto de Investigación en la Acción.

Esta permite ayudar a las instituciones a anticiparse en la identificación de necesidades, este proceso provee a las instituciones y a la comunidad de recursos

metodológicos para realizar la autogestión educativa, la que se concreta en la exploración permanente del entorno y que a su vez anticipa necesidades futuras.

Esta primera interrelación entre Identificación de Necesidades-Proceso Formativo, se complementa con la sistemática búsqueda de información que posibilita la anticipación requerida, al poseer más información se puede precisar en cada institución con mayor profundidad el banco de problemas y concebir nuevos, esta precisión de problemas permite a su vez identificar nuevas necesidades. Esto a su vez complementa el proceso de anticipación gerencial.

Todo esto posibilita tener mucha más seguridad a la hora de obtener financiamiento para los proyectos de investigación, lo que lleva al concepto de factibilidad de proyectos, es decir que sean más viables y seguros.

Estos se constituyen en argumentos sólidos de la estrategia y se le da salida en el plan de acción propuesto.

La primera fase se expresa como la fase transformadora en la que la solución de los problemas, producto de la aplicación de las acciones planificadas, aporta nuevos conocimientos científicos y tecnológicos al equipo de trabajo y a las instituciones lo que lleva rápidamente a la capacitación y educación de los cuadros que interactúan con las instituciones constituyendo una fuente para la superación académica de los mismos.

Esta superación refuerza el proceso de planeación estratégica a través de la solución de los problemas, es decir se materializan en la práctica las fases del proyecto así como se le da respuesta a las demandas de la práctica profesional, consiguiéndose la adquisición de conocimientos que permiten resolver las demandas en función del contexto.

Esta segunda fase tiene su síntesis en la integración, que se expresa en la solución de los problemas desde el vínculo con las entidades del territorio. Esto significa que la

solución de problemas está orientada principalmente a la integración, lo que a su vez origina un superior y potenciado impacto social de nuestras entidades en el orden de la satisfacción de las necesidades sociales. Esto último sintetiza la relevancia del papel del equipo de trabajo que planifica, que es la fuente de la contradicción explicada en la primera parte de la estrategia y se concreta posteriormente en la estrategia específica o local de cada entidad y en los indicadores de monitoreo y evaluación que expresan profundidad del impacto, lográndose un superior contacto directo entre las entidades, las comunidades y las instituciones.

Es decir, los proyectos se conciben localmente desde los espacios sociales concretos, desde las necesidades identificadas por los propios actores que reciben el servicio. Los proyectos organizados en cada entidad constituyen una serie de pequeños recursos investigativos que comprenden tres tipos de proyectos: Proyectos científico–tecnológicos, de desarrollo económico–social y de capacitación o conocimiento, es decir el proceso de superación queda organizado por proyectos en los que cada uno de ellos se subdivide en tres partes fundamentales.

1. Alto valor agregado en la capacitación, que significa la inversión en el recurso creador de recursos (el hombre).
2. Alta tecnología, es decir el conocimiento y la promoción constituyen la tecnología de más calidad (tecnología soft), la tecnología soft o conocimiento es una de las metatendencias del tercer milenio y se ha convertido en la orientación actual de la economía de los países desarrollados.
3. Bajo costo, a su vez esta tecnología por ser conocimiento es de bajo costo. El único gasto es en educación lo que hace esta estrategia viable para aquellas entidades que poseen pocos recursos económicos.

Los proyectos son realizados por grupos de trabajo interdisciplinarios que se caracterizan porque persiguen un mismo objetivo: la superación. Además, interactúan

en instituciones cuyos problemas son comunes lo que permite actuar con una misma finalidad como unidad de actuación. Esta estrategia no se generaliza para todas las instituciones y comunidades, sino que se difunde, se propaga entidad por entidad. De esta forma las ideas educativas de la estrategia no son introducidas sino demandadas en la medida en que más educación logra.

Este proyecto desde la concepción anterior potencia el rol educativo de los grupos de trabajo que llega a cada individuo a través de la red que se va creando como resultado de la interacción de los servicios de superación con cada entidad y/ o comunidad a través de una modalidad denominada Investigación-Acción que potencie el servicio formativo a través de un cambio de comportamiento en las acciones de los cuadros al lograrse que ellos participen, se impliquen, protagonicen, adquieran liderazgo lográndose como resultado de esto el compromiso interno (Motivación) es decir la motivación externa de los sectores implicados se va transformando en interna. Todo esto eleva la autoridad de los actores que participan en la estrategia y la resultante de todo este proceso es la potenciación de la cultura organizacional.

La cultura organizacional influye directamente en el factor humano, en el recurso formador de recursos, que por una parte presta los servicios en instituciones y comunidades y por otra al adquirir mayor cultura es capaz de plantearse cambios importantes en su modo de vida que modifican los paradigmas educativos vigentes en los que lo imposible de alcanzar es solamente el límite de lo posible e indica la magnitud del cambio esencial, necesario para superar los paradigmas actuales y avanzar a nuevos paradigmas. De esta forma promover es educar al ser humano de tal forma que cambie su comportamiento para solucionar de forma creciente y permanente nuevos y más complejos problemas.

Desde esta concepción de cultura de los equipos interdisciplinarios provenientes del mundo académico emplean la educación directa de las escuelas, es decir la

capacitación en espacios delimitados a ese fin y a su vez al actuar sobre la comunidad promueven la formación de un sistema de opiniones favorables a estilos de vida más sanos, así como la fuerza del ejemplo, de la conducta cada vez más adecuada de la comunidad y sus instituciones. La síntesis de este proceso se expresa en la auto educación del cuadro que por esta razón es capaz de desarrollar por si mismo niveles de gestión cada vez más elevados.

La cultura organizacional, de acuerdo con las ideas expresadas anteriormente, es un proceso mediante el cual se obtienen conocimientos compartidos es decir (saber), habilidades y hábitos compartidos (saber hacer), conducta compartida (hacer), valores compartidos (querer hacer), actividad creativa compartida (crear o generar nuevas ideas) y actividad innovadora compartida (innovar), es decir introducir las ideas en la práctica.

Esta operacionalización de la cultura organizacional expresa que el término cultura, en lo que se refiere a la superación, no se reduce solo a la instrucción o a cada uno de los aspectos antes mencionados por separado sino que es un concepto integral que expresa el carácter global que obligatoriamente debe tener una estrategia desde el concepto de superación.

La síntesis de toda esta actividad debe concretarse en que la acción de educar debe promover “querer hacer”, es decir voluntad de creer, hallarle significación a la actividad que se realiza para obtener valores orientados hacia un desarrollo pleno, pero ellos en sí mismo no significarían nada si las instituciones no incorporan en sus objetivos organizacionales metas de autodesarrollo. Estos objetivos inmediatamente se expresarán en comportamientos que conducen a su vez a resultados superiores o lo que es lo mismo un superior impacto de las actividades planificadas. El proceso mediante el cual el hombre comprende que su vida ha mejorado será un factor de su auto estima que refuerza significativamente el sistema de valores compartido.

Entonces formar es ante todo educar y ese es el núcleo para lograr un sistema de instituciones educativas de nuevo tipo.

El proceso de formación de cuadros, de acuerdo con esta intención estratégica, parte de una estrategia orientada hacia la entidad en que este radica, pero desde una responsabilidad social, es decir un proceso interinstitucional y con amplio apoyo y compromiso gubernamental, solo así estaremos capacitando desde un enfoque educativo. Esta capacitación se concreta en un segundo paso que es la construcción de una estrategia en cada entidad, que al repetirse sucesivamente forma una red integral. Es un movimiento que va de lo universal a lo particular y a lo singular. Lo universal es la estrategia general que es válida para cualquier entidad del país, esa misma estrategia orientada hacia la comunidad, en este caso el radio de acción de cada organización será lo particular y la elaboración de la estrategia en cada entidad es lo singular.

La estrategia local de cada institución presupone la aplicación de la metodología del Análisis Estratégico por lo que en la Visión de la institución deben quedar expresados los objetivos educativos a los que ella aspira, lo mismo ocurrirá con la Misión y los Objetivos Estratégicos. En síntesis, la pregunta ¿a dónde vamos? Debe contener en esencia los objetivos que nos proponemos. Después de concebir el estado deseado se analiza el estado actual, es decir el análisis de la situación educativa del cuadro en dos direcciones; desde el punto de vista externo para seleccionar oportunidades y amenazas y desde el punto de vista interno para seleccionar fortalezas y debilidades. Ambos espacios externos e internos se combinan en un análisis matricial, así como se valora el carácter, el diseño y la prioridad de los actores internos, externos y los usuarios que intervienen en el proceso.

En dependencia de los resultados obtenidos en la matriz de interacción de fuerzas se elaboran las políticas de actuación que son las conductas típicas que se van a diseñar

para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y la visión (matriz-objetivo-política). Después de diseñar las políticas de actuación se pasa a responder ¿cómo llegamos allá? y para esto se redacta la estrategia que puede ser de desarrollo, conservación, o de subsistencia. Al finalizar la estrategia elegida se elabora el plan de acción que responde a la pregunta ¿cómo lo hacemos? Aquí los objetivos estratégicos se descomponen en indicadores y estos se operacionalizan en un plan de acción que los concreta.

I. 3. Presupuestos teóricos acerca de la evaluación de los procesos.

El concepto general de evaluación del cual podríamos enunciar múltiples definiciones se tiene lo siguiente.

Para no extender una larga lista, entre las que se destacan autores cubanos como Salas Perea (1997) en su libro la Evaluación en la Educación Superior Contemporánea, optaremos por una lista de ideas que se reflejan en sentido general en la mayoría de las definiciones. En ese caso los autores Adriana Puttgross y Carlos Pedro Krotsch (1992) aportan el listado siguiente:

- ✓ Evaluar es emitir un juicio de valor.
- ✓ Evaluar es confrontar una realidad con un modelo.
- ✓ Evaluar es realizar un diagnóstico con fines informativos.
- ✓ Evaluar es un análisis científico de la realidad educativa.
- ✓ Evaluar es un mecanismo de control social.
- ✓ Evaluar es una interpretación ideológica de la realidad.
- ✓ Evaluar es medir un valor agregado, la actividad o la productividad económica.
- ✓ Evaluar es ponderar la pertinencia social o el valor cultural de la educación.

Hablando de definiciones que operacionalizan las acciones se pueden citar la aportada por Scriven (1967) que expresa: "(...) la evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que

permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada".

Así como la elaborada por Lucas Achig (1997): "(...) es un juicio de valor de la misión y los objetivos de una determinada institución, en perspectiva del cambio con amplia participación de sus integrantes, que se sustenta en una rigurosa y sistematizada información, con la finalidad de ayudar a la institución para que comprenda su realidad, reflexione y se proyecte hacia niveles de calidad y pertinencia".

Sintetizando esas definiciones operacionales tenemos que:

- ✓ Es un proceso sistemático
- ✓ Presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.
- ✓ Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida).
- ✓ Se encamina a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella.

Para terminar la evaluación tiene también funciones principales definidas, dirigidas fundamentalmente a:

- ✓ validar y hacer explícitos unos valores.
- ✓ examinar planes, acciones y logros.
- ✓ comprobar e interpretar los logros de un programa o tarea.
- ✓ perfeccionar un programa o curso de acción.
- ✓ guiar el aprendizaje de los educandos.
- ✓ mejorar los procesos educacionales.
- ✓ establecer procesos de certificación.
- ✓ obtener información válida para tomar mejores decisiones.
- ✓ proteger a la población.

Pero en esta investigación se debe analizar la evaluación de los procesos de superación por lo que este concepto debe ser también definido y analizado.

El concepto superación se confunde con frecuencia con capacitación, formación y desarrollo nos proponemos aclarar esa confusión con sencillez.

Un autor brasileño la define como "Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño." (Sousa de Silva, José, 1997: 23p).

Aunque la definición anterior nos parece completa siguiendo el mismo método de analizar varias definiciones se establecieron algunos rasgos fundamentales que diferencian el concepto de otros con los que tiende a confundirse:(Salas Perea, Ramón; 2003):

- ✓ La superación es un proceso,
- ✓ Tiene un carácter continuo, prolongado, permanente y transcurre durante el desempeño de las funciones del cuadro, a diferencia de la formación que constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del cuadro que puede anteceder al momento de asumirlas,
- ✓ Su finalidad es el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano,
- ✓ Sus objetivos son de carácter general: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores. Esto distingue la superación de la capacitación, que tiene un significado más técnico o práctico.

Presupuestos teóricos acerca de la evaluación de los procesos.

Como los cambios se producen poco a poco y durante el proceso de superación a corto o mediano plazo, según se trate de conocimientos, habilidades o hábitos en dependencia de las formas de organización de la enseñanza que se utilicen. Es necesario por tanto monitorear la actividad de superación desde su inicio y no solo realizar acciones evaluativas ya que también se produce a lo largo del proceso.

El análisis de los datos recogidos en los procesos de superación brinda información que puede dar respuesta, entre otras, a las siguientes interrogantes:

1. Influencia de las acciones educativas en las conductas de los cuadros y los que se producen bajo su influencia en las instituciones que dirigen, en el personal y en su entorno.
2. Hasta qué punto los métodos utilizados son los más idóneos para este proceso.
3. Se alcanzaron los objetivos enunciados en la planeación de las acciones de superación.
4. Proponer correcciones o reafirmar acciones capacitantes (diseño y rediseño del currículum).

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. La efectividad de la actividad de superación debe ser evaluada durante su proceso de desarrollo y el desempeño del cuadro en su escenario real.
2. Los objetivos perseguidos en el desarrollo de la superación son la guía principal para la elaboración de indicadores.
3. Debe evaluarse tanto el desempeño personal del cuadro como los resultados para la institución, departamento, vice dirección o nivel de que se trate.
4. Es deseable que entre los informantes principales para la recopilación de información se encuentren los cuadros participantes, los subordinados, los cuadros superiores, fuentes documentales y los profesores que condujeron la actividad.

5. El proceso de evaluación debe conducir a la valoración del impacto individual de los efectos de las acciones desarrolladas con los participantes.
6. Identificar y controlar las variables ajenas, en la medida de lo posible, que puedan influir en la objetividad de los resultados del proceso evaluativo, entre estas podemos recordar:
 - ✓ El efecto Pigmalión.
 - ✓ El tiempo o experiencia en el cargo del cuadro.
 - ✓ Las condiciones materiales y organizativas en que se desarrolló la actividad y del trabajo del cuadro.
 - ✓ La estabilidad de los cuadros, entre otras.

Etapas en el proceso de evaluación de la superación.

El proceso como toda evaluación consta de 4 etapas:

1. Definir aquellos aspectos que deben ser evaluados de acuerdo a los objetivos propuestos en la superación.
2. Seleccionar los métodos y procedimientos a emplear
3. Aplicación de los instrumentos.
4. Interpretación de los resultados que incluye el establecimiento de una valoración cualitativa de acuerdo con un cierto patrón acordado.

Algunos enfoques relacionados con la evaluación de los procesos de superación.

Según su estructuración las evaluaciones de los procesos de superación pueden clasificarse en cierta medida de forma análoga a las clasificaciones que existen de los métodos de investigación. Los métodos y los instrumentos utilizados dan lugar a la clasificación. Hemos seleccionado y elaborado un cuadro de un entendido en la evaluación de la capacitación.

Tabla 2: Enfoques de la evaluación de la superación.

| Enfoques | Características |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pseudoevaluaciones | En ellas se cumple un proceso evaluativo, pero con fuerte injerencia de alguna de las partes comprometidas con el proyecto y que presiona para que aparezcan resultados preestablecidos. El evaluador no actúa neutralmente. |
| Evaluaciones Experimentales y casi experimentales | Son evaluaciones exclusivamente cuantitativas. Este diseño exige construcción de grupos de control (tarea ardua, compleja y que requiere de mucho tiempo). |
| Evaluaciones verdaderas, mixtas o cualitativas y cuantitativas | El abordaje mixto permite tener los datos señalados en el grupo anterior y agrega el aporte cualitativo. Entre estos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios actitudinales ✓ Cambios psicosociales y políticos ✓ Autoestima ✓ Necesidad y satisfacción con los programas de superación. Incluye de forma significativa la investigación acción, los estudios de casos, las observaciones, las entrevistas en profundidad entre otras técnicas. |

Fuente: Elaboración propia

Otras concepciones acerca de la evaluación del concepto de evaluación:

Evaluar constituye un proceso sistemático y metódico que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados; se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de la toma de decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los diferentes programas.

Desde los primeros intentos de evaluar los programas de educación y de capacitación, los procedimientos han ido creciendo en complejidad metodológica, han ido, además, ganando espacios y relevancia, hasta volverse imprescindibles en todo proyecto que se desee conocer su funcionamiento y los resultados de su accionar. Un proceso de

este tipo facilita la retroalimentación y además se utiliza como antecedente válido para otros programas a iniciar.

La evaluación debe enriquecerse con juicios de valor que adjetiven el curso del programa, destacando el programa en sí, las instituciones y los profesionales que se benefician.

Tipos de evaluación

Según la estructuración y el enfoque elegido, los procesos evaluativos pueden clasificarse en: pseudoevaluaciones, evaluaciones verdaderas cuantitativas puras y evaluaciones verdaderas mixtas o cuantitativas.

La objetividad y la independencia del evaluador en su trabajo hacen a la primera división entre pseudoevaluaciones y evaluaciones verdaderas. La metodología y las herramientas empleadas dan lugar a la bifurcación dentro de las evaluaciones verdaderas.

La evaluación abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales; buscados o no; positivos, negativos o neutros; directos o indirectos.

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar es medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la evaluación es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas.

La evaluación, al medir los resultados permite:

- ✓ Registrar y analizar todas las experiencias positivas y negativas, mediante la comparación en el grupo control, sistematizándolas.
- ✓ Evaluar el contexto en que se da la experiencia.
- ✓ Identificar los actores involucrados y su responsabilidad en los resultados.
- ✓ Estudiar la articulación interinstitucional e intersectorial.

- ✓ Difusión de la información proveniente de la evaluación y su posterior discusión entre todos los responsables de la gestión.
- ✓ Informar a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas.

Antes del inicio del proceso de la evaluación se deben tener presentes los siguientes aspectos:

- ✓ Es necesario “saber lo que se desea saber” sobre el programa y acordarlo entre todas las partes involucradas, para que los encargados de la planeación y ejecución de la evaluación conozcan de antemano la cantidad y calidad de la evaluación que se desea recopilar, la profundidad del análisis a la que serán sometidos los datos y la difusión y uso que se les dará a los resultados.
- ✓ Es imprescindible la mayor claridad en la definición de cada etapa, para evitar la confusión metodológica y la falta de sistematización que impide medir el impacto real.
- ✓ Se debe buscar la menor complejidad posible para que la evaluación tenga un costo accesible.

Finalmente, dada la enorme complejidad de los factores que integran la evaluación, podemos decir que no existe un modelo ideal de planeación, ni de prácticas de evaluación: existen guías, marcos o lineamientos que se deben adaptar a cada contexto.

Toma de decisión respecto al cumplimiento de la evaluación y su estructuración.

En esta etapa se verifica el cumplimiento de todos los acuerdos tomados previamente entre los diferentes actores, determinando las responsabilidades y las distintas orientaciones del proceso.

Constitución del marco de referencia

En esta etapa se da origen a la guía del proceso, que incluye el resumen del programa de capacitación y su implementación, así como un resumen del contenido de la evaluación que se propone (metodología a utilizar, cronograma, costo-beneficio, etc.) Selección de los evaluadores y planeación de la evaluación.

Los evaluadores deben estar calificados en la tarea a desempeñar y no tener presiones con relación a su quehacer diario. Es conveniente determinar la formación de los evaluadores, sensibilizándolos con la tarea que van a desarrollar. La calidad de la evaluación depende en buena medida de dos factores: la selección del grupo de evaluadores, los mismos deben estar calificados y el establecimiento de una comunicación fluida entre evaluadores y evaluados. En este proceso la evaluación participativa es vital, involucra en ella a todos los actores.

La planeación se efectiviza mediante la caracterización de las fases del ciclo del programa de evaluación, con sus tiempos correspondientes en un cronograma guía. Debe, además, recoger los criterios de los acuerdos generados a partir de la decisión de realizar la evaluación, los indicadores a medir y las herramientas a utilizar.

Los indicadores se pueden caracterizar según:

- ✓ Eficacia: Medida de los logros en un tiempo determinado.
- ✓ Eficiencia: Medidas de los logros en un tiempo determinado, según los recursos utilizados.
- ✓ Pertinencia: grado de satisfacción de las necesidades específicas de los profesionales beneficiados.
- ✓ Adecuación: correlación entre los objetivos propuestos y los recursos disponibles.

Las principales herramientas a utilizar se basan fundamentalmente en técnicas cualitativas como la observación directa, las entrevistas; por otra parte, se consideran especialmente útiles la evaluación interna y, las autoevaluaciones.

Implementación y gestión.

La etapa de implementación está fundamentada en una serie de requisitos que, junto a la convicción por parte de todos los involucrados de que la evaluación es un proceso de aprendizaje, permiten gestionar una evaluación de buena calidad que genere conclusiones transparentes. Ellos son:

- ✓ La evaluación debe ajustarse a los términos de referencia.
- ✓ El diseño metodológico debe ser el apropiado, según el tipo de programa implicado y según los objetivos propuestos.
- ✓ Las herramientas para la recolección de datos deben hacer que estos sean confiables.
- ✓ Los sistemas de análisis propuestos deben ser los adecuados para la metodología utilizada.

Difusión de resultados

La diseminación de las conclusiones de la evaluación, en relación con su extensión, alcance y profundidad, debe ser acordada al inicio del proceso. Este acuerdo es el sostén de la confidencialidad, que es junto a la transparencia, dos exigencias básicas en toda difusión.

En cuanto a la transparencia se debe tratar de preservar la objetividad, volcar en el informe todas las conclusiones y juicios de mérito y valor basados en evidencias claras y sin retoques, se debe tener especial cuidado de que el informe se derive de los hallazgos de la evaluación.

Algunos Modelos Teóricos utilizados para la implementación de la Evaluación:

Este primer modelo organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones, es utilizado por el centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales.

Contexto: Esta dimensión se nutre de los datos globales socioeconómicos y socio laborales de la unidad objeto de evaluación.

Insumos: Identifica y valora los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) antes del programa; los objetivos y las estrategias planteadas según los recursos disponibles; las estrategias implementadas, los recursos asignados y utilizados y las intervenciones realizadas.

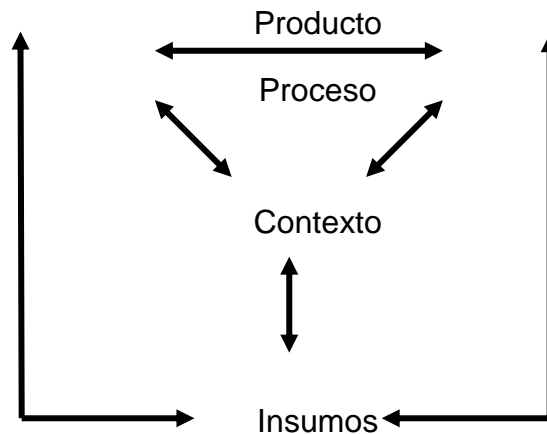


Figura 2: Las Dimensiones y su correlación

Proceso: Incluye la interrelación dinámica entre la estructura del programa y los diversos actores. Se evalúa especialmente por técnicas cualitativas.

En cada una de las cuatro etapas de la evaluación se recogen y analizan datos específicos. Este modelo desentraña el entretejido y las interrelaciones de la totalidad de los componentes, en un enfoque sistémico, con adecuaciones permanentes. Su representación en el espacio podría corresponder a una imagen espiralada helicoidal de complejidad y perfeccionamientos crecientes.

Tabla 3: Etapas de la Evaluación y características

| Etapas de la Evaluación | Datos a recoger y analizar |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de contenidos o de contexto | Datos globales que proporcionan los fundamentos para los objetivos del programa. <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores socioeconómicos • Indicadores sociolaborales • Políticas de capacitación |

| | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de insumos | Datos que proporcionan el fundamento para la elección del modo de utilización de los recursos disponibles para lograr los objetivos (humanos, materiales y financieros) |
| Evaluación de proceso | Datos de la marcha del programa. Registro de la relación entre lo programado y lo real. Datos sobre la interacción de todos los actores involucrados y los roles desempeñados. |
| Evaluación de Productos | Datos sobre logros reales y su relación en los objetivos del programa. Los logros alcanzados se miden en los beneficiarios, decisores y ejecutores |

Fuente: Elaboración propia

Momentos de realización de la evaluación.

Antes: Se cumple antes del inicio de la ejecución. Se evalúan el contexto socioeconómico y socio-laboral de la institución, los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos y la estrategia de acción

Durante: Se desarrolla durante la ejecución del programa. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores y las dificultades en la ejecución.

Después (Inmediato): Se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranamente.

Después (mediato): Se realiza un tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa tanto los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo.

I. 4. Diagnóstico del estado actual del proceso de superación de los cuadros de San Antonio del Sur.

El municipio cuenta con una plantilla de 354 cuadros y reservas distribuidos en 7 organismos más el Consejo de Administración Municipal.

De ellos existe la siguiente estructura:

- ✓ De nivel superior: 98 cuadros para un 27, 68%
- ✓ De nivel técnico: 191 para un 53,96%
- ✓ De nivel medio: 65 para un 18,36%

Para precisar la magnitud del problema científico en esta investigación se usaron instrumentos derivados de la aplicación de los métodos empíricos correspondientes a la fase factoperceptual, como guía de observación a cuadros, encuesta a trabajadores y entrevista a cuadros.

En el anexo No. 1 se muestra la encuesta aplicada a trabajadores de entidades del municipio San Antonio del Sur. Los resultados se muestran en el anexo No 2.

En la encuesta participaron 54 trabajadores de diferentes organismos. De los resultados puede apreciarse (ver anexo No 2) que, como resultado de la encuesta:

1. El 83,33% plantea que no es adecuado el estado infraestructural y logístico de la entidad en que trabaja.
2. El 66,66% considera que en su organización se cumple con eficiencia las tareas planificadas.
3. El 92,59% expresa que las condiciones de trabajo no son adecuadas.
4. El 77,77 % es del criterio de que los cuadros no siempre se preocupan por los problemas personales de los trabajadores.
5. El 81,48%% asegura que los cuadros presentan insuficiencias en los métodos y estilos de dirección.
6. El 94,44% es del criterio de que los cuadros deben mejorar las comunicaciones con los trabajadores.
7. El 75,92% revela que los cuadros no cuentan con ellos para tomar decisiones en la entidad.
8. El 64,81% establece que no tienen satisfechas sus necesidades de superación.
9. El 68,51 considera que los cuadros no se dan cuenta de la importancia de la labor que realizan en la organización.
10. El 75,92% no se sienten estimulados en el trabajo.

Con relación a la entrevista realizada a cuadros se obtuvo que: Anexos 3 y 4

1. Promedio de tiempo en la actividad 6.5 años.
2. Promedio de cursos de preparación: 0,73 por años.
3. El 100% de los cuadros entrevistados plantearon que no se sienten completamente preparados para la labor que realizan.
4. Se destacan como valores organizacionales más deprimidos:
 - ✓ Identidad (43,4%)
 - ✓ Participación (39,7%)
 - ✓ Compromiso (29,34%)
 - ✓ Responsabilidad (47,65%)
5. El 100% de los cuadros dicen que la estrategia de dirección aplicada por ellos debe perfeccionarse en base a la preparación que reciben.
6. Entre los temas que solicitan se consideren en un curso de superación de cuadros se encuentran:
 - ✓ Métodos y estilos de dirección: 67%
 - ✓ Dirección por objetivos: 76,5%
 - ✓ Cultura Organizacional: 74%
 - ✓ Investigación científica: 100%
 - ✓ Proyectos y Sustitución de Importaciones: 56%
7. Con respecto a elementos que consideraban que era necesario incorporar, plantean que es necesario realizar más temas de capacitación dirigidos fundamentalmente a las personas que deben realizar el trabajo preventivo desde las diferentes organizaciones de masas y otros organismos.

Finalmente, en la guía de observación se detectó que, de 30 cuadros observados: Anexos 5 y 6.

- ✓ El 50% tenían un bajo nivel de comunicación con los trabajadores.
- ✓ El 33,3% un bajo nivel de orientación de las tareas a los trabajadores.

- ✓ El 25% un bajo nivel de control de las actividades.
- ✓ El 66,66% un bajo nivel de empleo adecuado de los recursos.
- ✓ El 83,33 un bajo nivel de empoderamiento de los trabajadores.
- ✓ El 20% un bajo nivel de organización de las actividades.
- ✓ El 25% un bajo nivel de determinación de necesidades formativas en los trabajadores.
- ✓ El 16,6% un bajo nivel de desarrollo de la dinámica de la dirección.
- ✓ El 66,6% un bajo nivel de efectividad en la evaluación de los trabajadores.

En sentido general se destacan aspectos que son necesarios atender y que emergen con carácter de regularidad.

Una conclusión a la que se llega, compartida por algunos autores (Orlando Carnota Lauzán, 2005: 76-77pp; Bárbara A. Aguilar, 2005: 4p, A. Álvarez Blanco, 1993: 23p, etc.) y una vez planteados estos resultados, es que el proceso de dirección en las entidades del municipio San Antonio del Sur presenta insuficiencias de carácter teórico-práctico y estratégico que es necesario atender, razón que justifica el desarrollo prospectivo de un plan estratégico de superación en los cuadros del territorio y su continua evaluación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

Con relación a lo planteado en este capítulo se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ La capacitación a los cuadros se revela como muy importante en el perfeccionamiento de los procesos de la producción y los servicios y se convierte en el motor impulsor del desarrollo de las organizaciones.
- ✓ En este sentido, la evolución de la superación de los cuadros ha obedecido a políticas orientadas a resolver las problemáticas inherentes a su desempeño, haciendo énfasis en los resultados.
- ✓ Precisamente una de las insuficiencias diagnosticadas en esta investigación apunta a la necesidad de considerar la superación como un recurso para considerar el proceso y el resultado, ambos inclusive, que tenga en cuenta la contextualización del diagnóstico en dependencia de las necesidades formativas de los cuadros.
- ✓ Para lograr las transformaciones en este sentido, en el capítulo se ofrecen referentes teóricos y prácticos que connotan la necesidad de considerar la integración de los diferentes campos de la dirección con carácter científico.
- ✓ La caracterización del objeto de estudio de esta investigación indica la necesidad de perfeccionar el proceso de superación de los cuadros, lo que abre las puertas para el desarrollo de una estrategia metodológica para su perfeccionamiento, lo que se constituye el centro de atención del capítulo 2 de esta tesis.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN SAN ANTONIO DEL SUR

2.1. Fundamentación de un modelo para el perfeccionamiento del proceso de superación de los cuadros.

Partiremos de la consideración de que en el desempeño de los cuadros se manifiestan insuficiencias a modo de necesidades de aprendizaje que deben tenerse en cuenta en el proceso formativo y para lo cual se necesita de una adecuada estrategia de superación.

Se entienden las necesidades de aprendizaje como aquellas que están relacionadas con las demandas de los procesos que dirigen y que denotan una insuficiente concepción cultural de la gestión de dirección. Ejemplos de estas demandas son:

- ✓ El trabajo en equipo.
- ✓ La planificación adecuada del tiempo.
- ✓ El empoderamiento de los trabajadores.
- ✓ La dirección estratégica integrada.
- ✓ La optimización de los recursos.

Por su parte el proceso formativo es aquel mediante el cual se resuelven estas necesidades de aprendizaje en las diferentes dimensiones de la dirección, a saber, en:

- ✓ La política.
- ✓ La económica.
- ✓ La técnico-profesional.

- ✓ La cultural.
- ✓ La tecnológica.
- ✓ La social.
- ✓ La jurídica

La tesis de partida de estos planteamientos es que, una adecuada estrategia de superación posibilita el desarrollo de un adecuado proceso formativo con la consiguiente solución de las necesidades de aprendizaje.

Siendo las necesidades de aprendizaje y el proceso formativo polos opuestos de una contradicción dialéctica, la síntesis de esta es la estrategia de la superación, lo que le confiere a las relaciones establecidas la cualidad resultante de pertinencia.

La pertinencia es la cualidad que tipifica lo adecuado que resulta el proceso de superación para dar respuesta a las necesidades de aprendizaje.

Por otro lado, las necesidades de aprendizaje tienen su expresión concreta en la insuficiente cultura de dirección del cuadro que debe superarse, mientras que el proceso formativo califica el contenido del proceso de dirección que debe considerarse en el proceso formativo.

Siendo, a la vez, la cultura de dirección y el proceso de dirección otra contradicción dialéctica, se manifiesta la síntesis en el perfeccionamiento del desempeño del cuadro, lo que, en el proceso considerado manifiesta la cualidad resultante de contexto, ya que el proceso de formación necesita de adecuados escenarios donde se logren los objetivos trazados en la superación. En estas relaciones:

- ✓ Se denota la cultura de dirección como aquella expresión de la cultura del profesional que indica el sistema de conocimiento, las habilidades y los valores correspondiente a la dirección.
- ✓ Por su parte el proceso de dirección es aquel mediante el cual el cuadro desarrolla sus funciones gerenciales implícitas en la cultura de dirección.

- ✓ El perfeccionamiento del desempeño del cuadro es la resultante de la conjunción del incremento de la cultura de dirección y de la aplicación de los saberes adquiridos en el proceso de dirección.

Estas relaciones holísticas dan paso a otra subordinada en la que se manifiesta la contradicción entre los problemas profesionales y el objetivo del cuadro, lo que tiene su síntesis en el resultado del proceso de superación. Debe considerarse que:

- ✓ Los problemas profesionales son aquellos que, diagnosticados como necesidades de aprendizaje, se revelan en la relación estructura-función de los procesos que dirige y limitan su cultura profesional.
- ✓ El objetivo del cuadro, por su parte, califica el propósito o la meta a lograr por este en su función de dirección y en los diferentes campos de la gerencia.
- ✓ Por su parte el resultado del proceso de superación caracteriza la meta alcanzada, el fin logrado en el perfeccionamiento del desempeño del cuadro y que contribuye al cumplimiento de sus funciones, del objeto social de la entidad que dirige y de las expectativas de quienes son dirigidos.

El sistema de relaciones antes explicado, respondiendo al enfoque holístico-configuracional, muestra las dimensiones, eslabones, configuraciones y relaciones características del proceso de superación de los cuadros y establece una línea directriz de su desarrollo.

Este sistema se muestra en el siguiente modelo:

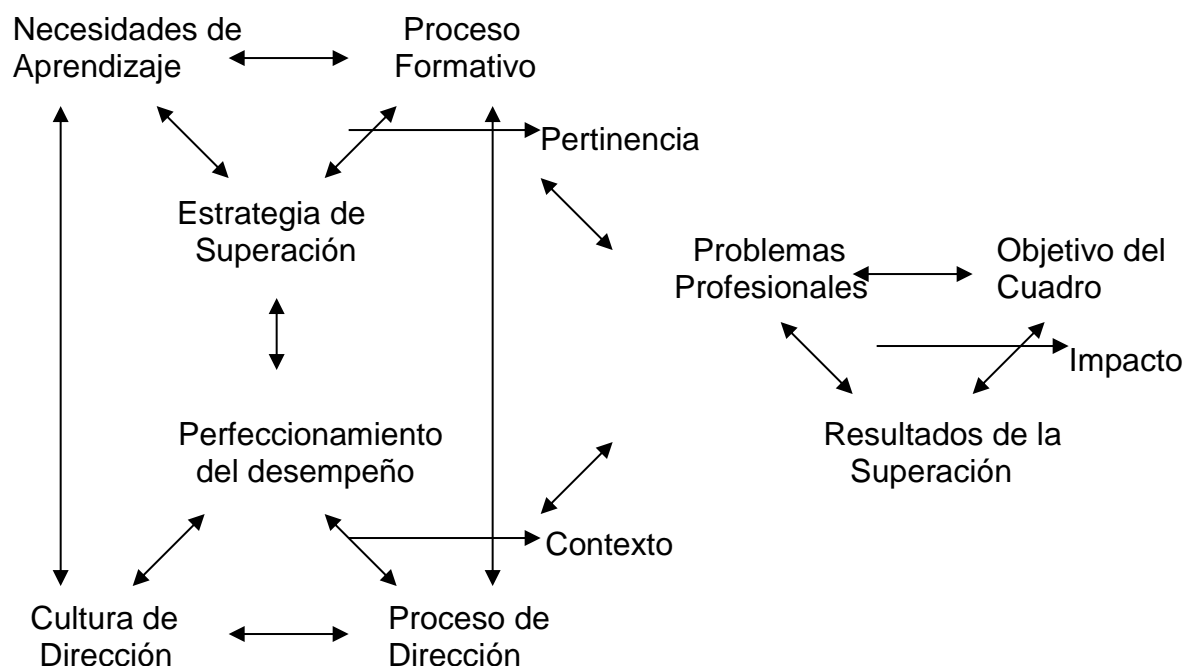


Figura 3: Necesidades de aprendizaje desde diferentes dimensiones de la Dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo para la evaluación de la superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur.

Durante el desarrollo del proceso de superación de los cuadros el autor de este trabajo ha tenido la oportunidad de intercambiar experiencias con cuadros de diferentes niveles de la provincia Guantánamo y del país. En tal sentido se pudo conocer, en una primera aproximación, la situación creada en torno al proceso de superación de los cuadros y los efectos de la superación en el perfeccionamiento de la cultura profesional y de sus funciones de dirección.

Resulta, pues, necesario evaluar la superación desde todos sus ángulos: considerando al que tiene poder de decisión, al que ejecuta el proceso y al que lo recibe.

La evaluación, en sentido genérico, puede considerarse o bien como una categoría o bien como un componente que cierra todo un proceso. Como categoría tiene en cuenta

sus regularidades y funciones. Como componente responde a su pertinencia en dependencia del momento del proceso que se desarrolle, sea este un acto educativo o una actuación profesional. Es, en sentido general “(...) un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación (...) que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación (y poder tomar) (...) decisiones con el objetivo de mejorar la actividad (...) valorada” (S. Scriven, citado por José Zilberstein, 1999: 23p).

A la evaluación le corresponden las funciones de: Diagnosticar, Controlar, Calificar, Medir y Valorar. Estas permiten establecer criterios acerca del cambio operado y de su calidad. Cuando se evalúa se puede conocer “(...) con que profundidad se ha producido este (cambio) (...) así como su evolución desde el estado inicial hasta el estado deseado previsto por medio de los objetivos así como su impacto (...)” (P. Valiente, 2004:1p).

Esta evaluación estará determinada por el objetivo y condicionada por el objeto, pero su calidad dependerá, en gran medida, del tipo y calidad de los instrumentos que se apliquen en la determinación de las características fundamentales del objeto evaluado. Un aspecto importante en el proceso de evaluación es la búsqueda de su objetividad, lo que constituye en la actualidad uno de los centros de discusión en el ámbito académico (A. Méndez, 2002: 12p). La objetividad, entendiéndose como un criterio sintetizador, encierra en sí las ideas de validez y confiabilidad.

- ✓ La validez se da en su pertinencia, en lo adecuado que resulta en el proceso en que se inserta y en lo adecuado que se manifiesta como proceso, en tanto la evaluación efectiva de cualquier actividad humana está determinada por el dominio del objeto por parte del sujeto que diseña, ejecuta y controla un conjunto de acciones para alcanzar determinados objetivos.

- ✓ La confiabilidad, por su parte, radica en su cualidad de ser veraz, cierta y ajustada a la realidad, en tanto el modelo evaluado adecuadamente permite ser usado como referente para evaluar al objeto.

De manera general podemos hablar de dos tipos de evaluaciones:

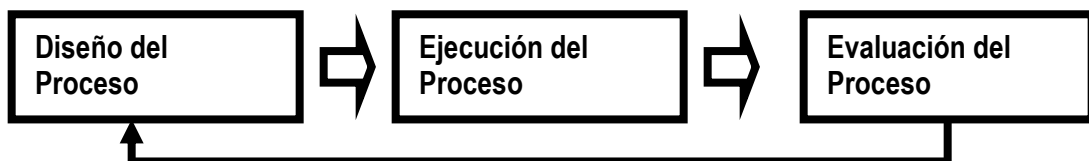
1. Evaluación de proceso: la que se ejecuta durante la materialización de un conjunto de actividades diseñadas linealmente (formativa).
2. Evaluación de producto: La que permite establecer el estado alcanzado por el objeto de evaluación y que tiene una dimensión vertical.

Pero ¿Hasta qué medida puede determinarse que un proceso ha sido efectivo?

Muchos autores consideran (Pedro valiente, 2004; María A. Álvarez, 2004; Marlet Pérez de Armas, 2003; Lito García Abad, 2004, etc) que la evaluación de los procesos, como se ha planteado, no se puede desligar de la evaluación del desempeño del cuadro en el puesto de dirección, de los recursos humanos que ejecutan las acciones planificadas y de los resultados alcanzados por la organización que presta los servicios en la satisfacción de la población tributaria de ellos. De no hacerse así, afirman, se puede incurrir en la polarización del criterio valorativo, lo que conduce a la pérdida de la objetividad y a enjuiciar inadecuadamente las acciones desarrolladas.

En tal sentido la evaluación consiste en:

1. Propiciar una caracterización objetiva, las potencialidades de cambio y una ruta crítica para su accionar futuro.
2. Servir de retroalimentación para diseñar futuros eventos de transformación.



Es necesario, pues, que la evaluación, tanto en su condición de proceso como de producto, permita emitir “(...) un juicio de valor de la misión y los objetivos (...) en perspectivas de cambio (...) que se sustente en una rigurosa y sistemática información (...)” (Lucas Achig. 1997: 7p).

Considerando lo planteado es necesario definir operacionalmente los Procesos y la Evaluación del Impacto del proceso de superación.

- ✓ Proceso de superación de los cuadros: Aquel proceso dirigidos al incremento de la cultura del cuadro y al perfeccionamiento de sus técnicas de dirección y que posibilitan la consecución del equilibrio dinámico entre la gestión de este y sus efectos en el cumplimiento social de las entidades que dirige y que se desarrolla por medio de un aprendizaje continuo y de acuerdo al óptimo funcionamiento de sus estructuras organizativas.

Esta definición incluye las contradicciones entre las necesidades de la población y la gestión de los servicios, cuya síntesis se encuentra en el rol que desempeñan los recursos humanos en su desempeño:

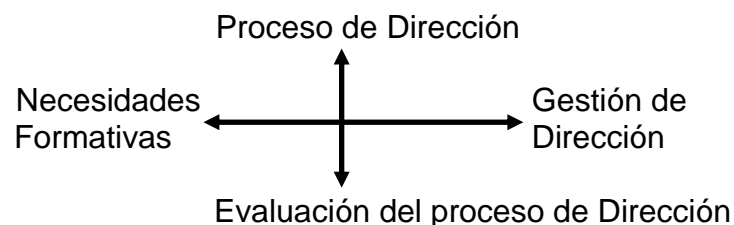


Figura 7: Evaluación del proceso de dirección

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Proceso de Superación: Resultado de la incidencia de un proceso de perfeccionamiento cultural en la producción de un conjunto de cambios significativos en el contexto del desarrollo del proceso de dirección y que sirven de referente para la evaluación del desempeño futuro de los recursos humanos que lo ejecutan y para conocer la satisfacción de los subordinados y de quienes reciben los servicios.

Debe observarse en esta definición que:

1. Se expresa una relación causa-efecto.
2. Los cambios están determinados por los objetivos propuestos en el diseño del proceso.
3. Se puntualiza tácitamente en la necesidad de implementar un sistema de medición de indicadores de impacto.

Evaluación del Proceso de superación a cuadros:

Proceso sistemático que se basa en la gestión de la información y el conocimiento con ayuda de la cual se emite un juicio de valor sobre la base de la ponderación de indicadores acerca de la actuación de los cuadros en el desarrollo del proceso de superación y que permite medir el nivel de cambio operado desde el estado inicial hasta el estado deseado para tomar decisiones pertinentes con respecto al accionar futuro.

Esta definición implica que, para poder evaluar la superación en el contexto aclarado anteriormente, es preciso determinar las variables que se evalúan, las dimensiones, los indicadores y los criterios de evaluación.

Durante el proceso de evaluación se valora, en todo momento, la pertinencia de las actividades planificadas, así como el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Propuesta de un modelo de evaluación.

El modelo en cuestión obedece al siguiente orden metodológico:

1. Diseño del sistema de evaluación.
2. Organización del proceso.
3. Recopilación de información (desarrollo del proceso).
4. Análisis de resultados.
5. Conclusiones del proceso.

Diseño del Sistema de Evaluación.

El desarrollo del proceso evaluativo depende, en alto grado, del diseño del proceso.

Aquí se determinan los objetivos, los contenidos de la evaluación, los métodos a utilizar y los medios por conducto de los cuales se realizará la evaluación.

El diseño debe prever el proceso hasta su conclusión y en el mismo debe quedar explícito un esquema general de la organización, desarrollo, análisis y conclusión.

Al diseñarse la evaluación debe tomarse como referente el sistema de objetivos del curso y su derivación gradual en cada módulo.

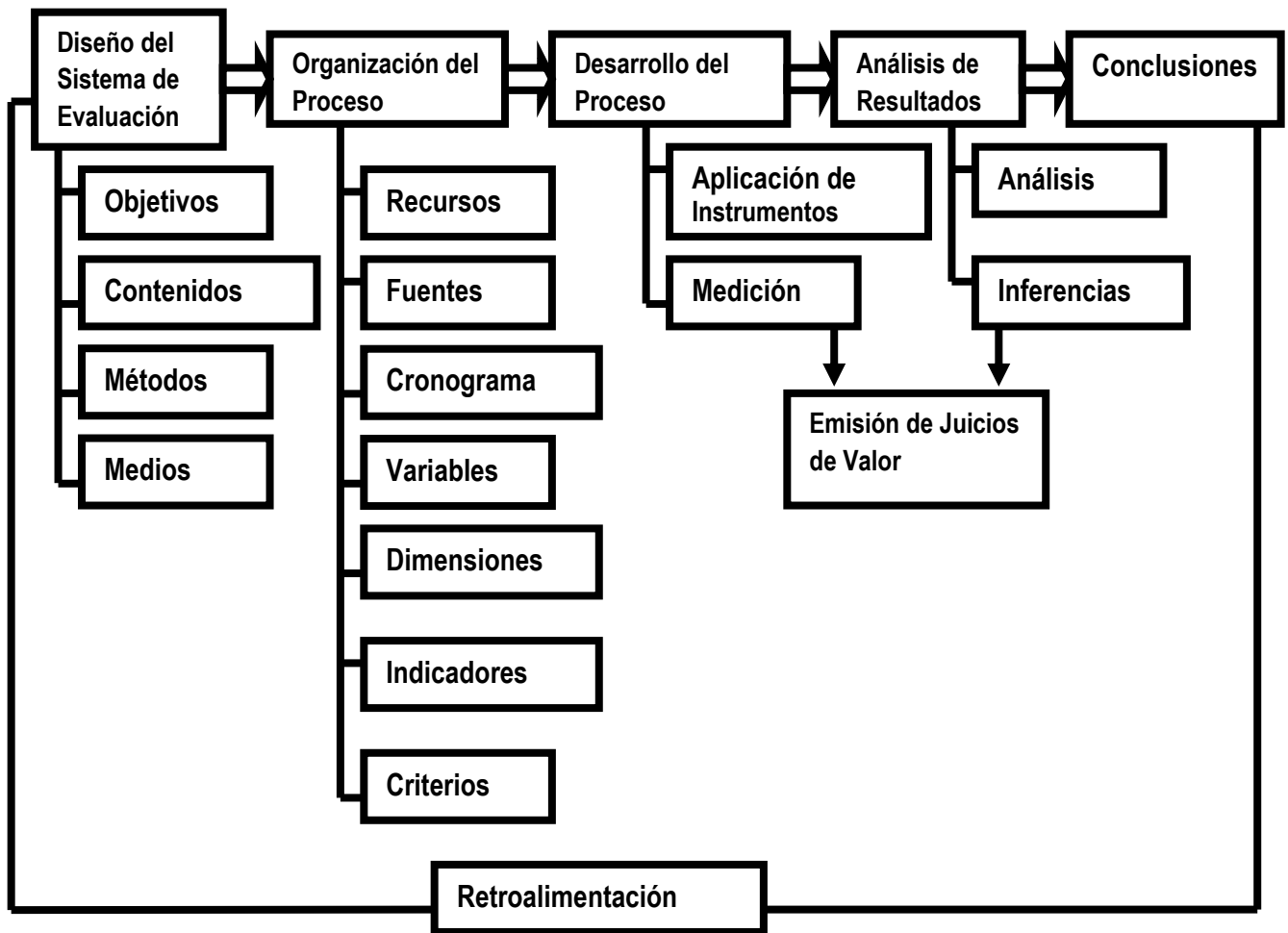


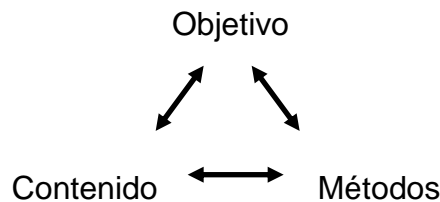
Figura: Modelo de evaluación de la superación

Fuente: Elaboración propia

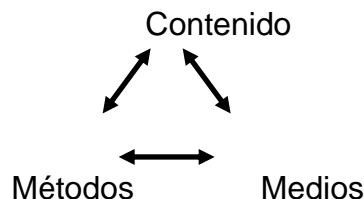
Así mismo, con relación a los objetivos, debe seleccionarse el contenido a evaluar, las habilidades implícitas en los objetivos, así como debe tenerse una primera aproximación de la conformación de los instrumentos de evaluación. El diseño de la evaluación implica, por tanto:

1. Considerar las interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿A quién?, ¿Dónde?, ¿Con qué? y ¿Para qué?
2. Estructurar los instrumentos apropiados de acuerdo con los objetivos de la evaluación.

De esta forma en la relación Objetivo-Contenido-Métodos se establecen las respuestas a: ¿Para qué se evalúa?, ¿Qué se evalúa? y ¿Cómo se evalúa? Lo que caracteriza a la siguiente configuración:



Por otro lado la relación Contenido-Métodos-Medios caracteriza las respuestas a: ¿Qué se evalúa?, ¿Cómo se evalúa? Y ¿Con qué se evalúa?:



Este análisis configuracional característico del diseño del sistema de evaluación posibilita una adecuada organización, ejecución y evaluación del proceso, siendo esta última evaluación la correspondiente al desarrollo del curso de superación.

- ✓ Organización del proceso.

Una vez diseñado el proceso evaluativo se pasa a la organización del mismo. Para ello deben responderse las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué recursos se cuenta para desarrollar el proceso?
2. ¿Cuáles serán las fuentes de obtención de la información necesarias?
3. ¿Qué cronograma se seguirá en el desarrollo del proceso?
4. ¿Qué variables serán objeto de medición?
5. ¿Cuáles serán las dimensiones a considerar en el proceso?
6. ¿Qué indicadores serán suficientemente representativos de estas dimensiones?
7. ¿Qué criterios de evaluación se emplearán?

De la clasificación de recursos que se conocen (humanos, materiales, informáticos y financieros) se valoran los recursos humanos (tanto quien evalúa como quienes son evaluados), los materiales (hojas, bolígrafos, plumones, etc.), los ordenadores puestos en función de los participantes y, particularmente el medio ambiente en que se realizará la evaluación el cual debe ser, preferentemente, el local principal (pues por lo general no existe uno sólo) designado para el desarrollo del curso, con un adecuado clima organizacional y confort.

Las fuentes de obtención de la información pueden ser directas o indirectas. En el primer caso se trata de los propios participantes en el proceso evaluativo mientras que en el segundo caso se trata de trabajos anteriores realizados por estos o referencias de otras personas.

El cronograma de evaluación es importante y debe ser respetado por todos. La evaluación debe comenzar en la hora prevista para contribuir a un favorable ambiente psicológico. Así mismo, debe preverse, aproximadamente, el tiempo de duración del proceso.

Por otro lado, todo proceso se caracteriza por poseer rasgos que pueden ser observados con la propiedad de que estos varían cualitativa o cuantitativamente. Estas son las variables.

Las variables son características susceptibles de ser medidas en las unidades de análisis estudiadas, que toman diferentes valores o grados de intensidad, en dependencia de la unidad en que se mide. Estas son cuantitativas cuando la medición de las unidades de análisis se realiza en términos numéricos, pudiendo ser discretas o continuas. Así mismo son cualitativas cuando los citados términos no son numéricos, clasificándose en nominales y ordinales.

Las variables, por tanto, son características que se miden y deben pasar de su estado abstracto al concreto mediante un adecuado proceso de operacionalización.

Este proceso conduce, desde el punto de vista de la Estadística Descriptiva, a la determinación de las escalas de calificación que se concretan en el criterio evaluativo y que constituyen el conjunto de clases o categorías en que se definen las variables.

Por otro lado, para evaluar el comportamiento de determinada variable, independientemente de que sea cualitativa o cuantitativa, en un proceso en el que intervienen diferentes elementos de forma multifactorial, como es el caso de la evaluación, es necesario precisar las dimensiones en que estas existen.

Las dimensiones son los campos dentro de los cuales existen los indicadores y donde se manifiesta la contradicción existente entre el indicador y lo indicado. De esta forma las dimensiones pueden ser del orden cognoscitivo-epistemológica, axiológica, técnico-científica, jurídica, filosófica, metodológica, didáctica, económica, etc. No obstante, a lo planteado existen autores (Alfredo Méndez, 2002, etc.) que realizan una acotación más específica de las dimensiones pudiendo estas ser del orden de: características personales, cualidades personales, habilidades profesionales, actitudes científicas, etc.

La precisión de las dimensiones contribuye, significativamente a la determinación de los indicadores. Estos constituyen datos cuantitativos o cualitativos que permiten precisar cómo se encuentra el objeto de estudio en relación con algún objeto de la realidad que interesa conocer. Puede decirse también que los indicadores son medidas usadas para determinar el desempeño de funciones o procesos y para evaluar la adherencia a un standard o el logro de determinadas metas (N. R. Ardón y A. F. Cubillas, 2003: 5p).

Los indicadores son valores cuantificables que pueden usarse en la evaluación de elementos de estructura, de proceso y de resultado de la gestión de superación y proporcionan una imagen del estado de la calidad de la organización y desarrollo del proceso.

Se asume la definición acerca de los indicadores: Indicadores son características presentes en la dimensión que se desea transformar, que sufren variaciones explicables por la acción de (...) (determinadas causas) y que pueden ser medidas o controladas para (de esta forma) reconocer los resultados y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En tal sentido ejemplos de indicadores pueden ser:

- ✓ Rapidez con que se ejecuta una tarea.
- ✓ Calidad de una exposición.
- ✓ Cantidad de artículos publicados, etc.

Una vez conocidas las variables, las dimensiones y los indicadores es necesario determinar los criterios de evaluación de estos.

Como se planteó anteriormente los criterios están relacionados con escalas de medición que indican el grado de manifestación del indicador con relación a un referente.

De esta forma existen criterios cualitativos (alto, medio, bajo) y cuantitativos (5, 4, 3, 2) o una combinación de ellos.

Es importante tener en cuenta que, independientemente del criterio que se emplee, es preciso que este esté acompañado de una valoración cualitativa que lo fundamente.

Vemos así que, en el nivel de organización del proceso si los recursos, las fuentes y el cronograma pueden considerarse como elementos prácticamente independientes entre sí, con relación al resto de los componentes existe una relación de subordinación jerárquica.

Desarrollo del proceso.

No existe un momento fijo para el desarrollo de un proceso evaluativo. Toda obra humana tiene un componente de evaluación.

A pesar de eso es preciso que en la evaluación se realice un corte temporal para evaluar la marcha del proceso y determinar la pertinencia de las acciones realizadas.

En este y otros casos se aplican instrumentos que posibilitan una retroinformación y que permiten rectificar las acciones diseñadas. Estos instrumentos pueden ser pos test, pruebas objetivas, entrevistas, guía de observación, etc.

Así mismo, cada tópico de la evaluación responde a una dimensión del contenido de que conste el proceso que se evalúa. Esta medición es la que posibilita establecer un juicio de valor, el que se enlaza con el paso de análisis de los resultados en el modelo que se está explicando.

Análisis de los resultados.

En este paso se sigue una ruta crítica que rige, no sólo al proceso evaluativo, sino a todo el proceso en general. Esta ruta crítica se muestra en el siguiente esquema:

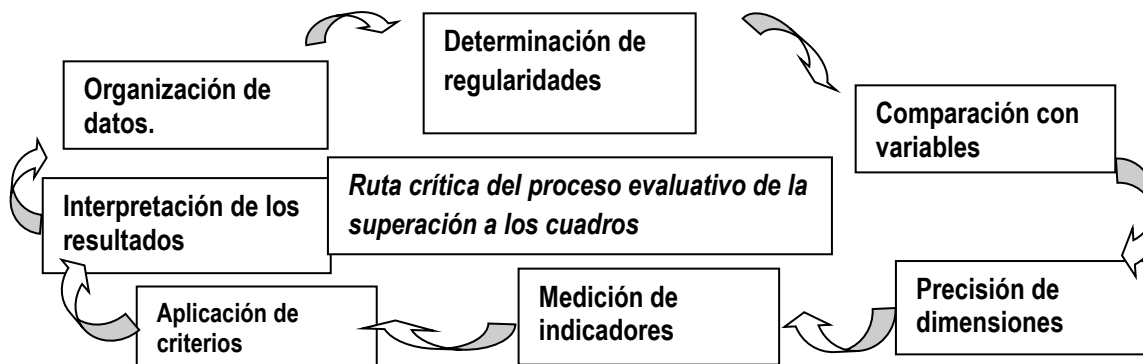


Figura 8: Ruta crítica del proceso evaluativo de la superación a los cuadros

Fuente: Elaboración propia.

Esta ruta crítica facilita reflexionar acerca de la marcha del proceso de evaluación y sus resultados y poder tomar decisiones para las pertinentes rectificaciones que conduzcan a la optimización del proceso de superación.

Conclusiones del proceso evaluativo.

A pesar de que la ruta crítica planteada anteriormente permite arribar a conclusiones, el proceso no culmina aquí.

Las inferencias que se obtienen de los análisis realizados permiten establecer una evaluación puntual pero no posibilitan hacer generalizaciones.

Para lograr esto último y emitir un juicio de valor acerca del resultado y del proceso es preciso combinar una valoración de los conocimientos adquiridos, las habilidades profesionales demostradas durante el desempeño y los valores explícitos en sus acciones. Esta combinación integral conduce a emitir un juicio integrador que nos dice el status del evaluado, es decir, si la evaluación ha indicado que el mismo haya avanzado, si a pesar de los esfuerzos está estancado sin mostrar cambios significativos o si, simplemente, se encuentra en franco retroceso.

2. 2. Generalidades de la estrategia de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur.

La estrategia global y la acción actual de la producción y los servicios en el mundo están francamente orientados a la optimización de los procesos, así como a la integración entre los diferentes sectores de la sociedad. El desarrollo hacia metas superiores obliga a entender la necesidad de asegurar con carácter permanente y continuo, la atención integral del cuadro en su interacción con los procesos que dirige, así como con los individuos y la sociedad.

Para el desarrollo de esta investigación el autor considera que, según la taxonomía realizada a las estrategias en el capítulo 1, la que más se adecua a los objetivos que se persigue es la Estrategia Metodológica.

La razón de ello es que:

1. La misma indica la ruta crítica del tránsito del estado actual al estado deseado.
2. Existe una organización que responde a una lógica interna según proceso y resultado.
3. Se precisan acciones y operaciones con carácter de sistema y que se orientan según un esquema de desarrollo.
4. Se indican diferentes pasos que deben darse en el cumplimiento de los objetivos.

La dirección estratégica constituye una de las herramientas más importantes para lograr el esfuerzo conjunto de grupos de individuos que se proponen fines comunes. Estos, al emprender acciones compartidas, necesitan coordinar esfuerzos que, de ser individuales, no llegarían a ninguna parte. Por otro lado, la dirección por objetivos, presupone que los fines estratégicos respondan a objetivos consensuados por la organización, los cuales a su vez deben constituir las motivaciones de los hombres que participan en el proceso de obtención, los cuales se comprometen y asumen responsabilidades desde la formación de presunciones básicas producto de un sistema de valores-convicciones. La planeación estratégica, la investigación científica, la dirección por valores y la dirección por objetivos se integran en la actividad de

cualquier entidad y se constituyen en herramientas indispensables e insustituibles para lograr los fines propuestos.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Superación se establecieron contactos con un grupo de expertos de diferentes sectores sociales, trabajadores y cuadros.

La estrategia se diseña, como se ha planteado en el capítulo 1, en tres fases:

- ✓ Fase 1: Análisis situacional.
- ✓ Fase 2: Prospectiva.
- ✓ Fase 3: La fase operacional.

La contradicción fundamental de la investigación se concibe desde dos polos dialécticos, el primero de ellos es la anticipación.

Por anticipación debe entenderse la capacidad que tiene nuestro mundo académico para adelantarse a los eventos y llegar primero con el pensamiento al perfeccionamiento de la dirección, fundamentalmente desde proyectos basados en la ciencia y la tecnología. Es decir, son las ofertas de cada vez más calidad en la actividad de los cuadros.

El otro polo contrario a la anticipación en forma de ofertas se expresa en las Necesidades Sociales como: Las demandas que realizan la comunidad y sus instituciones.

Estos polos no solamente son contrarios, sino que se complementan, es decir las ofertas en forma de anticipación no tendrían sentido si no son demandadas. Aquí está la esencia del problema, los cuadros no tienen conciencia de estas necesidades por lo que no las identifican previamente.

El prestigio de las instituciones se conseguirá con el equilibrio entre los dos polos. Es decir que se generen nuevas ideas en forma de oferta anticipada y que esas ideas se introduzcan en la práctica para resolver las necesidades demandadas.

Cada polo de la contradicción da lugar a la estructura de la estrategia metodológica, la anticipación se expresa en las entidades y las necesidades en los cuadros.

El prestigio de las entidades se conseguirá a través de una red no lineal que es la base de la política a seguir en tanto esta red agrupa actores pertenecientes a las comunidades e instituciones y a profesionales de las entidades, creando grupos mixtos que se reúnen sistemáticamente, se capacitan, investigan y promueven acciones en la búsqueda de solución de los problemas. Desde esta base se concibe que el problema que se investiga tenga un carácter gubernamental y político que se expresa en la política científica y académica del Partido y el Gobierno y por otra parte en la política de esas mismas entidades en lo que se refiere a la comunidad e instituciones. Todas estas interacciones promueven el nexo entre las entidades y la comunidad.

El nexo con cada institución y comunidad potencia la identificación de necesidades. La acción de los grupos organizados posibilita el desarrollo de los procesos de la producción y los servicios. Esta permite ayudar a las instituciones a anticiparse en la identificación de necesidades y provee a las instituciones y a la comunidad de recursos metodológicos para realizar la autogestión, la que se concreta en la exploración permanente del entorno y que a su vez anticipa necesidades futuras.

Estas relaciones se complementan con la sistemática búsqueda de información que posibilita la anticipación requerida, al poseer más información se puede precisar en cada institución con mayor profundidad el banco de problemas y concebir otros nuevos. Al mismo tiempo esta precisión de problemas permite a su vez identificar nuevas necesidades.

Todo esto posibilita tener mucha más seguridad a la hora de obtener apoyo para los proyectos de desarrollo orientados a la dirección lo que lleva directamente al concepto de factibilidad, es decir que los procesos que se dirijan sean ahora más viables y seguros y logren un adecuado impacto.

Estos presupuestos constituyen el argumento económico de la estrategia y se le da salida en el plan de acción propuesto.

Es decir, la estrategia de desarrollo y de perfeccionamiento de la dirección se concibe localmente desde los espacios sociales concretos, desde las necesidades identificadas por los propios actores que dirigen y de los que son dirigidos. Estos proyectos deben tener:

- ✓ Alto valor agregado en la superación, que significa la inversión en el recurso creador de recursos (el hombre).
- ✓ Alta tecnología, es decir el conocimiento y la promoción de buenas prácticas constituyen la tecnología de más calidad (tecnología soft), la tecnología soft o conocimiento es una de las metatendencias del tercer milenio y se ha convertido en la orientación actual de la economía de los países desarrollados.
- ✓ Bajo costo, a su vez esta tecnología es apropiada por ser amparada en el conocimiento que es de bajo costo. El único gasto es en educación, en promoción de buenas prácticas, lo que hace esta estrategia viable para aquellas entidades que poseen pocos recursos económicos.

Las estrategias son realizadas por grupos de trabajo interdisciplinarios que se caracterizan porque persiguen un mismo objetivo. Además, interactúan en instituciones cuyos problemas son comunes lo que permite actuar con una misma finalidad como unidad de actuación. Esta estrategia no se generaliza para todas las instituciones y comunidades, sino que se difunde en la comunidad.

Esta concepción potencia el papel formativo de los grupos de trabajo que llega a cada individuo a través de la red que se va creando como resultado de la interacción de los cuadros con los procesos de la producción y de los servicios en cada entidad y/ o comunidad a través de una modalidad denominada Investigación-Acción que potencie el perfeccionamiento de los modos de actuación a través de un cambio de

comportamiento en las acciones de las personas, al lograrse que participen, se impliquen, sean protagónicas y adquieran liderazgo, lográndose como resultado de esto el compromiso interno, la Motivación, es decir la motivación externa se va transformando en interna. Todo esto eleva la autoridad de los actores que participan en la estrategia y la resultante de todo este proceso es la potenciación de la cultura organizacional.

La cultura organizacional influye directamente en el factor humano, en el recurso formador de recursos, que por una parte dirige en instituciones y comunidades y por otra, al adquirir mayor cultura, es capaz de plantearse cambios importantes en su modo de vida que modifican los paradigmas vigentes.

Desde esta concepción de cultura de los equipos de trabajo deben considerar la capacitación en espacios delimitados a ese fin y a su vez, al actuar sobre la comunidad, promover la formación de un sistema de opiniones favorables a estilos de dirección más efectivos, así como la fuerza del ejemplo, de la conducta cada vez más adecuada de la comunidad y sus instituciones. La síntesis de este proceso se expresa en la auto educación del cuadro que por esta razón es capaz de gestionar por sí mismo niveles de dirección cada vez más elevados.

La cultura organizacional, de acuerdo con las ideas expresadas anteriormente, es un proceso mediante el cual se obtienen conocimientos compartidos es decir (saber), habilidades y hábitos compartidos (saber hacer), conducta compartida (hacer), valores compartidos (querer hacer), actividad creativa compartida (crear o generar nuevas ideas) y actividad innovadora compartida (innovar), es decir introducir las ideas en la práctica.

Esta operacionalización de la cultura organizacional expresa que el término cultura, en lo que se refiere a la superación, no se reduce solo a la instrucción o a cada uno de

los aspectos antes mencionados por separado, sino que es un concepto integral que debe tener toda estrategia de superación.

La síntesis de toda esta actividad debe concretarse en que la acción de educar debe promover el “querer hacer”, es decir la voluntad de creer, hallarle significación a la actividad que se realiza para obtener valores orientados hacia un desarrollo pleno, pero ellos en sí mismo no significarían nada si las instituciones no incorporan en sus objetivos organizacionales metas de autodesarrollo. Estos objetivos inmediatamente se expresarán en comportamientos que conducen a su vez a resultados superiores o lo que es lo mismo un superior impacto de las actividades planificadas. El proceso mediante el cual el hombre comprende que su vida ha mejorado será un factor de su auto estima que refuerza significativamente el sistema de valores compartidos.

El proceso de superación de los cuadros, de acuerdo con esta intención estratégica, parte de una orientación hacia la comunidad, pero desde una responsabilidad social, es decir un proceso interinstitucional y con amplio apoyo y compromiso gubernamental, solo así se estará superando en la dirección desde un enfoque formativo.

La estrategia local de cada institución presupone la aplicación de la metodología del Análisis Estratégico por lo que en la Visión de la institución deben quedar expresados los objetivos formativos a los que ella aspira, lo mismo ocurrirá con la Misión y los Objetivos Estratégicos.

En síntesis, la pregunta ¿a dónde vamos? debe contener en esencia los objetivos que se proponen en la estrategia. Después de concebir el estado deseado se analiza el estado actual es decir el análisis de la situación de los cuadros en los momentos actuales en dos direcciones desde el punto de vista externo para seleccionar oportunidades y amenazas y desde el punto de vista interno para seleccionar fortalezas y debilidades. Ambos espacios externos e internos se combinan en un

análisis matricial, así como se valora el carácter, el diseño y la prioridad de los actores internos, externos.

En dependencia de los resultados obtenidos en la matriz de interacción de fuerzas se elaboran las políticas de actuación que son las conductas típicas que se diseñan para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y la visión (matriz objetivo-política). Después de diseñar las políticas de actuación se pasa a responder ¿cómo llegamos allá? y para esto se redacta la estrategia que puede ser de desarrollo, conservación, o de subsistencia. Al finalizar la estrategia elegida se elabora el plan de acción que responde a la pregunta ¿cómo lo hacemos? Aquí los objetivos estratégicos se descomponen en indicadores y estos se operacionalizan en un plan de acción que los concreta.

2.3 Desarrollo de la estrategia para la evaluación. Análisis situacional.

En el capítulo I se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de dirección, lo que se expresa como necesidades de aprendizaje para el desarrollo de la estrategia de superación.

Los grupos nominales, entendidos estos como aquellos grupos de problemas que responden a un mismo campo y que fueron determinados por un grupo de colaboradores actuando en calidad de expertos, se organizan de la siguiente forma:

Grupo de dirección:

- ✓ Insuficiente trabajo en equipo.
- ✓ Prevalencia de la dirección por instrucción.
- ✓ Insuficiente aplicación de la política de cuadro.

Grupo de capacitación:

- ✓ Deficiente determinación de las necesidades educativas en los trabajadores.
- ✓ Insuficiente diseño y ejecución en los procesos formativos.

- ✓ Pobre conocimiento de aspectos legales, jurídicos y estratégicos acerca de la actividad de dirección.

Grupo de investigaciones científicas:

- ✓ Insuficiente dominio de la metodología de la investigación.
- ✓ Pobre participación en fórum de ciencia y técnica y otros eventos.
- ✓ Pobre realización de proyectos.

Grupo de gestión de la información y el conocimiento:

- ✓ Insuficiente dominio de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
- ✓ Deficiente empleo de la relación capital intelectual-capital estructural-capital relacional.

Grupo de comunicación:

- ✓ Inadecuado flujo de información a todos los niveles.
- ✓ Insuficiente relación cuadros-trabajadores.

Grupo de intersectorialidad:

- ✓ Insuficiente vínculo con otras entidades del territorio.

Se manifiestan como efectos:

- ✓ Insuficiente motivación de los trabajadores por la mala aplicación de la política de estimulación.
- ✓ Insuficiencias en el cumplimiento de indicadores y metas.

Para comprender la relación causal existente entre los problemas determinados se organiza el árbol de problemas que, de forma puntual, afecta al proceso de preparación de los cuadros, se precisa la resolución de la siguiente Matriz de Ranqueo.

VerTabla 4

Tabla 4: Matriz de Ranqueo

| No | Problemas | A | B | C | D | Total |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|
| 1 | Insuficiente trabajo en equipo. | 19 | 17 | 16 | 18 | 70 |
| 2 | Prevalencia de la dirección por instrucción. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 3 | Insuficiente aplicación de la política de cuadro. | 14 | 17 | 17 | 18 | 64 |
| 4 | Deficiente determinación de las necesidades educativas en los trabajadores. | 18 | 16 | 15 | 14 | 63 |
| 5 | Insuficiente diseño y ejecución en los procesos formativos. | 19 | 18 | 17 | 17 | 71 |
| 6 | Pobre conocimiento de aspectos legales, jurídicos y estratégicos acerca de la actividad de dirección. | 19 | 20 | 20 | 20 | 79 |
| 7 | Insuficiente dominio de la metodología de la investigación. | 18 | 19 | 20 | 20 | 77 |
| 8 | Pobre participación en fórum de ciencia y técnica y otros eventos. | 13 | 16 | 17 | 17 | 64 |
| 9 | Pobre realización de proyectos. | 16 | 16 | 18 | 12 | 62 |
| 10 | Insuficiente dominio de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. | 20 | 17 | 18 | 20 | 75 |
| 11 | Deficiente empleo de la relación capital intelectual-capital estructural-capital relacional. | 15 | 17 | 17 | 14 | 63 |
| 12 | Inadecuado flujo de información a todos los niveles. | 16 | 17 | 18 | 14 | 65 |
| 13 | Insuficiente relación cuadros-trabajadores. | 17 | 19 | 19 | 20 | 75 |
| 14 | Insuficiente vínculo con otras entidades del territorio. | 18 | 18 | 15 | 19 | 71 |

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, las debilidades son:

Debilidades:

1. Prevalencia de la dirección por instrucción.
2. Pobre conocimiento de aspectos legales, jurídicos y estratégicos acerca de la actividad de dirección.
3. Insuficiente dominio de la metodología de la investigación.
4. Insuficiente relación cuadros-trabajadores.
5. Insuficiente vínculo con otras entidades del territorio.

El equipo de expertos determinó, así mismo, mediante una lluvia de ideas, las variables relacionadas con las fortalezas, oportunidades y amenazas.

Debe especificarse que, en la determinación de estas, se consideró, además, los resultados de las inspecciones realizadas por los organismos de la administración central del estado y los planes estratégicos de las entidades del territorio.

Fortalezas:

1. Voluntad política de los cuadros y reservas del territorio.
2. Apertura al cambio.
3. Compromiso y consagración por las tareas asignadas.
4. Adecuado nivel técnico certificado de los cuadros del territorio.
5. Contar con los planes estratégicos en las entidades.

Oportunidades:

1. Existencia de un Centro universitario municipal.
2. El desarrollo de programas masivos de superación académica y científica.
3. Existencia de organizaciones financiadoras de proyectos.
4. Apoyo gubernamental a las gestiones de desarrollo de las entidades.
5. La organización social de la comunidad.
6. Existencia de una Estrategia de Desarrollo.

Amenazas:

1. El insuficiente trabajo de desarrollo de los grupos de consultoría municipal.
2. El insuficiente aseguramiento logístico de recursos para la gestión de las entidades.
3. El insuficiente desarrollo económico del municipio.
4. Las deficientes condiciones geográficas del territorio.
5. La poca sistematicidad de la política de cuadro.

Con estas variables se resuelve la siguiente Matriz de Balance de Fuerza Innovado (BAFI).

Como se puede apreciar en la Matriz Innovada BAFI, el proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur se encuentra en condiciones de protección (el mayor valor es la de ese cuadrante con una media de 2,40) lo que indica que, a pesar de que dispone de un conjunto de fortalezas importantes, estas no resultan suficientes para enfrentar las amenazas del entorno.

El balance interno, resultado de la semisuma de las medias de fortalezas y debilidades, es de 0,56; lo que significa que las fortalezas están por encima de sus debilidades. No obstante, el balance externo negativo de -1,12 refuerza lo planteado anteriormente acerca de que el patrón de amenazas del entorno es significativo. A lo planteado se le añade que el balance total, resultado de la semisuma del balance interno y el externo, es de -0,56, por lo que se entiende que el citado proceso de superación tiene tendencia al retroceso, razón que justifica el desarrollo de una estrategia metodológica que posibilite su perfeccionamiento, así como la necesidad de darle seguimiento a su impacto.

Se propone que esta estrategia sea de tipo FADO (Fortalezas-Amenazas-Debilidades-Oportunidades) en dos etapas, en el cumplimiento de las cuales pueda desestancarse el proceso en cuestión:

1. Una primera etapa de reorganización.
2. Una segunda etapa de consolidación y desarrollo.

Teniendo en cuenta estos resultados, el equipo de expertos procedió a realizar una comparación del estado actual, caracterizado por las insuficiencias detectadas, con la misión asignada a dicho proceso.

Entendiendo que la misión se corresponde con el objeto social y con los valores organizacionales del proceso de superación, se establece que:

Misión: El proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur es el encargado de incrementar la cultura profesional en el área de la dirección de los

cuadros. Para ello desarrolla las funciones de actualizar, consolidar, sistematizar y difundir los saberes propios de la esfera de la dirección científica para el logro del desempeño de los cuadros del territorio.

De esta forma se aprecia que los problemas que se aprecian en las entidades del municipio San Antonio del Sur relacionadas con la actividad de dirección se asocian a aspectos que deben ser resueltos desde un adecuado proceso de diseño, ejecución y evaluación de la superación, lo que lleva a la formulación del siguiente problema estratégico:

Problema Estratégico: Los cuadros del municipio San Antonio del Sur presentan insuficiencias de carácter técnico-científico que limitan su actividad de dirección, así como el cumplimiento del objeto social de las actividades que dirigen.

De esta forma se propone, como solución estratégica:

Solución Estratégica:

Las insuficiencias en la actividad de dirección que manifiestan los cuadros de las entidades del municipio San Antonio del Sur pueden ser resueltas desde el desarrollo de un proceso de superación sistematizado que integre los diferentes componentes integrales de la dirección.

El diagnóstico realizado, como se ha planteado, ha indicado la existencia de una serie de insuficiencias en el proceso de dirección que manifiestan la necesidad de su perfeccionamiento. En función de lograr el impacto deseado, se precisa considerar el estado óptimo del proceso de superación o estado deseado.

Lo planteado indica que se desarrolle la fase de la prospectiva.

Prospectiva.

La prospectiva responde a una de las contradicciones de partida de la investigación, las necesidades de aprendizaje de los cuadros desde la anticipación. Al anticiparse al

futuro desde el presente se visualiza el estado deseado y se trabaja en función de lograrlo.

Para ello es preciso determinar los probables escenarios en que transcurrirá el citado proceso de superación.

La metodología de determinación de los escenarios, de amplio uso en Planeación Estratégica se aplica en esta tesis con una variante, al emplearse las hipótesis determinadas de las debilidades, pues se entiende que estas son las que deben transformarse con mayor fuerza en el futuro. Esta variante incluye la utilización, como complemento, de los factores críticos de éxito y de las barreras cuya determinación se explica más adelante.

Se escogerán, entonces, las 10 debilidades de mayor votación de la Matriz de Ranqueo y se convertirán en hipótesis:

Hipótesis:

1. Como resultado de la implementación de las transformaciones que vienen sucediendo en el país, mejorará la actuación consiente de las entidades del territorio.
2. El perfeccionamiento de la superación de los cuadros contribuirá a disminuir las insuficiencias de estos en materia de dirección.
3. Mejorarán los estilos de dirección.
4. Se incrementará el número de investigaciones científicas que tributen a la solución de los problemas.
5. Se logrará el aseguramiento de recursos informáticos y mejorará el uso y cuidado de los que existen.
6. Se logrará la adecuada aplicación de la política de cuadro.
7. Disminuirán las insuficiencias en la comunicación cuadros-trabajadores.
8. Mejorarán el vínculo de los cuadros con otras entidades del territorio.
9. Se incrementará la satisfacción de quienes reciben los servicios así como de los trabajadores.

10. Se incrementará la efectividad de la gestión de la información y el conocimiento de parte de los cuadros.

La votación realizada por los expertos de estas hipótesis en términos desde 1 hasta 99% arrojó los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5: Resumen de las posibles Hipótesis.

| Hipótesis No. | % | Decimal. |
|---------------|-------|----------|
| 1 | 95,3% | 0,953 |
| 2 | 56% | 0,560 |
| 3 | 62% | 0,620 |
| 4 | 95,2% | 0,952 |
| 5 | 73% | 0,730 |
| 6 | 17% | 0,170 |
| 7 | 51% | 0,510 |
| 8 | 13% | 0,130 |
| 9 | 97% | 0,870 |
| 10 | 90% | 0,900 |

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la metodología que se muestra se procede ahora a la selección de las hipótesis de techo ($\approx 90\%-99\%$), tres de las de incertidumbre ($\approx 50\%$) y las de piso ($\approx 1\%-30\%$). De esta forma se tiene que:

- ✓ Hipótesis de techo: 1, 4, 9 y 10.
- ✓ Hipótesis de Incertidumbre: 2, 3 y 7
- ✓ Hipótesis de piso: 6 y 8.

Con las de incertidumbre se trabaja en la siguiente tabla combinatoria: Ver tabla 6

Tabla 6: Tabla de incertidumbre de hipótesis

| No | Hipótesis de incertidumbre No 2 | | Hipótesis de incertidumbre No 3 | | Hipótesis de incertidumbre No 7 | | Producto |
|----|---------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|----------|
| | | | | | | | |
| 1 | 0,44 | 0 | 0,38 | 0 | 0,49 | 0 | 0,0819 |
| 2 | 0,44 | 0 | 0,38 | 0 | 0,51 | 1 | 0,0852 |
| 3 | 0,44 | 0 | 0,62 | 1 | 0,49 | 0 | 0,1336 |
| 4 | 0,44 | 0 | 0,62 | 1 | 0,51 | 1 | 0,1391 |
| 5 | 0,56 | 1 | 0,38 | 0 | 0,49 | 0 | 0,1042 |
| 6 | 0,56 | 1 | 0,38 | 0 | 0,51 | 1 | 0,1085 |
| 7 | 0,56 | 1 | 0,62 | 1 | 0,49 | 0 | 0,1701 |
| 8 | 0,56 | 1 | 0,62 | 1 | 0,51 | 1 | 0,1770 |

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la metodología citada anteriormente se toman las tres combinaciones cuyos productos son los mayores, a saber, la combinación (0, 1, 1), la (1, 1, 0) y la (1, 1, 1) y con ella se construyen los siguientes escenarios:

Escenario No 1: El proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur en la provincia Guantánamo, como resultado de la implementación de transformaciones que vienen sucediendo en el país, mejorará la actuación consiente de las entidades del territorio. Sus cuadros, desarrollan un proceso de dirección respaldado en un adecuado enfoque comunicativo con sus trabajadores, el empleo de la metodología de la investigación científica y la gestión de la información y el conocimiento, logrando la satisfacción de sus trabajadores, así como de quienes reciben los servicios. No obstante, aún no se perfecciona el vínculo con otras entidades del territorio y la óptima aplicación de la política de cuadro.

Escenario No 2: El proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur en la provincia Guantánamo, como resultado de la implementación de transformaciones que vienen sucediendo en el país, mejorará la actuación consiente de las entidades del territorio. Sus cuadros, desarrollan un proceso de dirección

respaldado en el empleo de la metodología de la investigación científica y la gestión de la información y el conocimiento, logrando la satisfacción de sus trabajadores, así como de quienes reciben los servicios. No obstante, aún no se perfecciona el vínculo con otras entidades del territorio, la óptima aplicación de la política de cuadro y la comunicación cuadros trabajadores.

Escenario No 3: El proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur en la provincia Guantánamo, como resultado de la implementación de transformaciones que vienen sucediendo en el país, mejorará la actuación consiente de las entidades del territorio. Sus cuadros, desarrollan un proceso de dirección desde una adecuada aplicación de los estilos de dirección, respaldado en el empleo de la metodología de la investigación científica y la gestión de la información y el conocimiento, logrando la satisfacción de sus trabajadores, así como de quienes reciben los servicios. No obstante, aún no se perfecciona el vínculo con otras entidades del territorio y la óptima aplicación de la política de cuadro. Ver anexo 7

Un análisis de estos escenarios, a la luz de la situación actual y a las tendencias que sugiere la evolución histórico-tendencial del proceso de superación en el municipio en los próximos años, el que se encontrará en mejores condiciones para enfrentar estos retos dado el despegue económico que demuestra aun incidiendo negativamente la COVID-19 no planificada inclina al autor de esta tesis y al colectivo de expertos a pensar que el escenario más probable es el No 3. La razón de lo planteado anteriormente se encuentra en las explicaciones que se dan a continuación:

1. Se están transformando muchas de las entidades en el municipio y se espera que, en los próximos años, las instituciones, empresas y organismos cuenten con la infraestructura y la logística que se necesita para el óptimo cumplimiento de sus objetos sociales.

2. El desarrollo de una estrategia de superación, aunque con limitaciones, puede contribuir a disminuir las insuficiencias en la esfera de la dirección, aunque no se logre en corto ni mediano plazo, todas las insuficiencias diagnosticadas, por lo que se debe consignar la necesidad del continuo perfeccionamiento de la estrategia planificada.
3. A pesar de que se incrementa por años el número de cuadros de nivel superior, aún debe lograrse la masividad en la incorporación de los mismos a estudios superiores, a lo que la superación que se investiga puede contribuir con éxito.

Con el escenario seleccionado se está en condiciones de elaborar un modelo futuro de proceso de superación (visión), en el que se contemple esa visión de futuro hacia la cual debe conducir las acciones estratégicas que se diseñan en la planeación estratégica. Este modelo es el siguiente:

Visión: El proceso de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur en la provincia Guantánamo se realiza desde la contribución de un equipo de profesionales altamente capacitados en materia de dirección. Como resultado de la implementación de las acciones estratégicas, se ha logrado la superación del 100% de los cuadros del territorio, así como la consignación del 60% de las entidades como Colectivo Moral. Los cuadros, desde la adecuada aplicación de estilos de dirección contribuyen al cumplimiento del objeto social de las entidades que dirigen, satisfaciendo las necesidades de sus trabajadores y de quienes reciben los servicios. Con la determinación de la visión, se pasa al desarrollo de la tercera fase denominada momento operacional.

Momento operacional.

El momento operacional constituye una síntesis del presente y del futuro. Es el momento en el que se instrumenta un sistema de acciones estratégicas para lograr

disminuir la brecha existente entre el estado actual y el estado deseado, concretándose en un plan de acción.

Para desarrollar este momento se debe volver al Análisis Situacional y realizar un ranqueo de los grupos nominales en los que se agrupan los problemas identificados.

Debe recordarse que estos grupos nominales fueron:

- Dirección
- Superación
- Investigación científica.
- Comunicación.
- Gestión de la información y el conocimiento.
- Intersectorialidad.

La tarea consiste en determinar, por medio de un software elaborado para ese fin denominado MIC-MAC (Matriz de Impacto Cruzado-Multiplicación Aplicada a una Clasificación) las llamadas Áreas de Resultados Clave.

La dimensión superación se destaca como la de mayor jerarquía. Esta constituye un área priorizada, lo que indica que la estrategia propuesta FADO considere el desarrollo de acciones de superación para perfeccionar los métodos y estilos de dirección de los cuadros del territorio.

Por su parte la investigación científica es determinante para que, mediante la aplicación de métodos científicos, diagnosticar los problemas y buscar sus soluciones desde la aplicación de un plan de acciones que involucre a cuadros y trabajadores.

En este sentido la gestión de la información y el conocimiento determina un adecuado respaldo al proceso de dirección contribuyendo al adecuado flujo informativo y a la preparación de los cuadros.

Por su parte la comunicación constituye el elemento de base que permite una adecuada retroinformación entre cuadros, trabajadores y quienes reciben los servicios, ayudando a la sinergia de los procesos.

La actividad de dirección, potenciada por las áreas anteriores, luego de lograr su perfeccionamiento, pone a los cuadros en mejores condiciones para cumplir con el objeto social de las entidades, a la vez que influye positivamente en la comunidad.

En función de este último aspecto las relaciones intersectoriales facilitan el intercambio entre las entidades, dando apoyo a las demandas del estado e implicando a la comunidad en la toma de decisiones.

Este listado de jerarquización se explica mejor en el siguiente diagrama de motricidad:

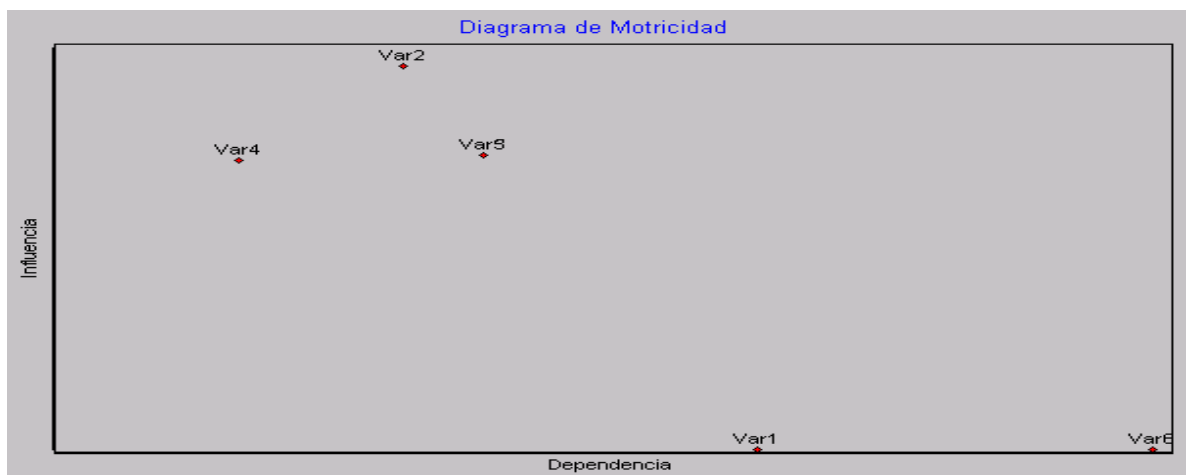


Figura 4: diagrama de motricidad.

Fuente:matriz de impacto cruzado

En el mismo se muestran las áreas distribuidas en el plano Influencia-dependencia. Se observa que las áreas 2 (superación), 4 (comunicación) y 5 (gestión de la información y el conocimiento) se ubican en el cuadrante de motricidad, lo que significa que son áreas que actúan como locomotoras para el perfeccionamiento del proceso de dirección.

Por su parte las áreas 1 y 6 (Dirección e Intersectorialidad) se encuentran ubicadas en el cuadrante de dependencia, lo que significa que son áreas que, para desarrollarse, dependen del desarrollo de las otras. Se destaca que el área 3 de Investigación se

encuentra fuera del diagrama, lo que no significa que deba eliminarse. Una razón plausible para su consideración es que la superación se encuentra muy vinculada a la investigación. De forma tentativa debe ubicarse el área de Investigaciones en el cuadrante de motricidad y muy cercano al cuadrante de conflicto (segundo cuadrante). Otro gráfico importante a considerar es el de coeficientes de fuerza:

Coeficientes de Fuerza.

| Abreviatura | Descripción | Coeficientes |
|--------------------|---------------------------------------------|---------------------|
| Var1 | Dirección | 0,00 |
| Var2 | Superación | 1,90 |
| Var3 | Investigación científica | 1,26 |
| Var4 | Comunicación | 1,57 |
| Var5 | Gestión de la información y el conocimiento | 1,26 |
| Var6 | Interseccionalidad | 0,00 |

Figura 5: Coeficiente de fuerza

Fuente: Matriz de impacto Cruzado

En este diagrama se indica la magnitud con que actúan las áreas consideradas, revelándose una coincidencia con las áreas más motrices.

Por su parte, este diagrama encuentra una expresión más detallada en el de Coeficientes de Fuerza: Ver a continuación

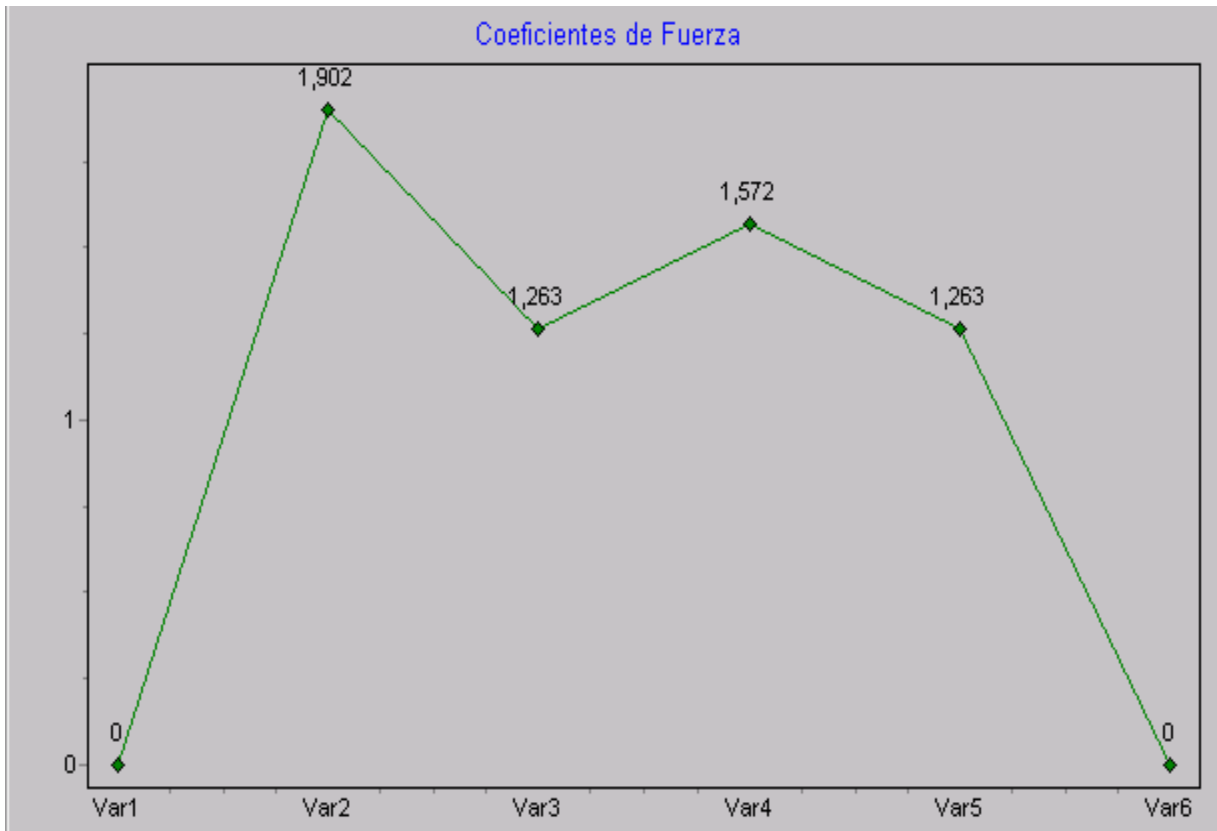


Figura 6: Coeficiente de fuerza

Fuente: Matriz de impacto cruzado

Se denota, en el diagrama, como áreas jerarquizadas:

1. Superación.
2. Comunicación.
3. Investigación
4. Gestión de la información y el conocimiento.
5. Dirección.
6. Intersectorialidad.

Finalmente es, en este orden, en que deben considerarse las acciones estratégicas del proceso de superación de los cuadros. Para ello se precisa darle cumplimiento a los siguientes Objetivos estratégicos:

Objetivo No 1: Diseñar una estrategia de superación que contemple la integración de las funciones de dirección, así como de los saberes: saber, saber hacer, ser y saber

convivir en función del perfeccionamiento del desempeño profesional, de la cultura y de los estilos de dirección de los cuadros del municipio San Antonio del Sur.

Objetivo No 2: Implementar un sistema de trabajo para el mejoramiento de la comunicación interpersonal y organizacional de los cuadros, en función del compromiso colectivo y de las metas trazadas por las organizaciones.

Objetivo No 3: Garantizar el perfeccionamiento de la investigación científica en función de la solución de los problemas de la dirección con el apoyo de la confiabilidad y la motivación por la investigación y la innovación.

Objetivo No 4: Perfeccionar la Gestión de la Información y el Conocimiento mediante el empleo de la consagración al trabajo y la iniciativa para innovar.

Objetivo No 5: Garantizar el perfeccionamiento de los estilos de dirección en función del cumplimiento de las acciones planificadas, así como de los lineamientos y políticas trazadas por el estado y el gobierno para dar respuesta a los crecimientos demandados por los procesos de dirección.

Objetivo No 6: Establecer un sistema coherente de relaciones intersectoriales que garantice el adecuado nexo entre las entidades del territorio y el vínculo con la comunidad en la solución de los problemas.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II:

Una vez analizado el desarrollo de la estrategia de superación y de la evaluación de dicho proceso se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se establece una relación entre dimensiones, eslabones, configuraciones que deben considerarse en el trazado de una estrategia que tienda a perfeccionar la superación de los cuadros, con el logro de un adecuado accionar en los procesos que dirigen.
- ✓ En cuanto al análisis estratégico se destaca la necesidad de que los cuadros del municipio San A. del Sur se encuentren en condiciones de dar respuesta a las crecientes demandas del mundo de la producción y de los servicios, desde una adecuada preparación y apoyados en los recursos de la metodología de la investigación científica y la gestión de la información y el conocimiento.
- ✓ Finalmente debe plantearse que el modelo que se propone en este trabajo se concreta en los instrumentos utilizados y que se pueden aplicar a todas las entidades del territorio.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis de los referentes teóricos y la revisión de trabajos previos han permitido constatar que en la tesis se han empleado presupuestos teóricos en el campo de la dirección científica de actualidad y que le brindan relevancia al aporte realizado, consistente en la estrategia metodológica para la evaluación de la superación cuya estrategia se explica.
2. El estudio de los fundamentos teóricos facilitó el adecuado diagnóstico sobre la evaluación de la estrategia de superación de los cuadros en el municipio San Antonio del Sur, lo que deja explícito la pertinencia de la investigación para el perfeccionamiento en el municipio San Antonio del sur.
3. Se fundamenta y se propone una estrategia de superación de los cuadros a partir de las necesidades reales del territorio.
4. El modelo de evaluación de la estrategia de superación, base de la citada transformación, encuentra su expresión holística en la necesidad de contextualizar las necesidades de aprendizaje de los cuadros a las necesidades de las entidades del territorio lo que demuestra la pertinencia del modelo.
5. En la tesis se brindan los resultados parciales de la implementación de la citada estrategia y se ofrece una visión holística del estado actual de la misma durante su transformación.

RECOMENDACIONES

1. Presentar al Consejo de Administración Municipal del municipio San Antonio del Sur los resultados de esta investigación para su difusión en la práctica sistemática de la superación de los cuadros.
2. Presentar en eventos municipales, provinciales y nacionales para su generalización en otros territorios.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ VÁZQUEZ, JORGE. La educación en valores. Emergencia del proceso formativo. Humanidades Médicas, Vol 2, No 5, Mayo-Agosto del 2002:
- BECERRA, AIDA Y RUFÉ RÍOS. La negociación: una relación pedagógica posible. En: Cultura y Política en la Educación Popular, La Haya, CESO, 1995.
- BECK, U. La sociedad del riesgo, Barcelona, España, Editora PAIDOS, 1998.
- BLACK, PAUL. Evaluación e innovación en el aprendizaje. En Avance y Perspectiva, V. 17, Marzo-Abril, México, 1998.
- BRENSON, GILBERT. Constructivismo criollo: una metodología para la educación holística, Coloquio latinoamericano de un enfoque sistémico, ILRGO, Colombia, 1996.
- BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN. Universidad, Sociedad y Estado en los 90. En: Revista Cubana de Educación Superior, No 2, V. I, 1996.
- BUNGE, MARIO. La investigación científica. Editora de Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
- CALDERÓN, HUGO. Manual para la administración del proceso de capacitación. Editora LIMUSA, México DF, 1995.
- CHÁVEZ RODRÍGUEZ, JUSTO A. Bosquejo histórico de las ideas educativas en Cuba. Editora Pueblo y Educación, Ciudad Habana, 1996.
- COLLAZO DELGADO, BASILIA. La orientación en la actividad psicológica. El maestro: ¿Un orientador? Editora Pueblo y Educación, Ciudad Habana, 1992.
- CONTRERAS DOMINGO, JOSÉ. Teoría y práctica docentes. En: Cuadernos de Pedagogía. Editora R.B.A. Revistas S.A., Barcelona, Diciembre, 1994.
- CAMARGO, JAVIER Y MILKA DE LAY. Los agentes educativos: su formación y desempeño. En: Avance de investigación sobre equidad, desarrollo y eficiencia de base de adultos en Panamá, Panamá, ICASE, 1991.

- CHAHAIBACK, Y Y E. KURI. Elementos de fundamentación teórica y práctica del proceso de aprendizaje grupal. En: Perfiles Educativos, Editora Universitaria, No 63, 1994.
- CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución Económica del 5to Congreso del Partido Comunista de Cuba, Edición Revolucionaria, 1986.
- CONSEJO DE ESTADO DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Resolución Económica del 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba, Edición Revolucionaria, 1997.
- D' ÁNGELO, OVIDIO. Cuba y los retos de la complejidad. Subjetividad Social y Desarrollo. Revista Temas, No. 28 Enero-Junio 2002.
- DE ANGULO ET AL. La Epistemología y sus desafíos para el día de hoy. Aprendizaje basado en problemas. Aprendizaje basado en la comunidad, Edición MAP-América Latina, Bolivia, 1998.
- DE ANDRÉS, JOSÉ M. La nueva Universidad Retos y Perspectivas de la Investigación Científica. III Convención Internacional de Educación Superior Universidad 2002. www.universidad2002.cu
- DE LA FUENTE, JUAN. "Los retos de la Educación Superior contemporánea", Conferencia Especial en III Convención Internacional de Educación Superior, Universidad 2002, www.universidad2002.cu
- DÍAZ BARRIGA, FRIDA Y GERARDO HERNÁNDEZ ROJAS. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista. McGraw-Hill, México DF, 1998.
- FABELO CORZO, JOSÉ RAMÓN. Formación de valores en las nuevas generaciones en la Cuba actual, en Revista Bimestre Cubano, de la Sociedad Económica de Amigos del País (SEAP), La Habana, 1995.
-
- _____. Los valores y sus desafíos actuales. Editora BUAP, México, 2003.

- _____. La naturaleza del reflejo valorativo de la realidad. Instituto Superior Agroindustrial C. Cienfuegos. Matanzas, 1987.
- _____. Práctica, conocimiento y valoración. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 1989
- FERNÁNDEZ, A. M. Zona de desarrollo próximo, significados y sentidos en las tareas de la profesión de enseñar, siglo XXI, Ediciones España, 1991.
- FRONDIZZI, JORGE. Valores. Argentina. <http://www.monografias.com>, 2002.
- FUENTES GONZÁLEZ, HOMERO. El Proceso de la Investigación Científica. Centro de Estudios de la Educación Superior "Manuel F. Gran", Santiago de Cuba, 2000.
- _____. Didáctica de la Educación Superior. En: La dirección del proceso docente-educativo: eslabones del proceso. Centro de Estudios de la Educación Superior "Manuel F. Gran", Santiago de Cuba, 1998.
- _____ y otros. Dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Monografía): Centro de estudios de la Educación Superior "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 1996.
- GARANTO, J. Las actitudes hacia sí mismo y su medición. En Revista "Temas de Psicología" No. 7, Universidad de Barcelona, 1984.
- GARCÍA, SALVADOR y DOLAN, SIMÓN. La Dirección por Valores, Mc Graw Hill, 1997, S/P.
- GONZÁLEZ REY, FERNANDO. Análisis crítico del uso de los tests y de pruebas proyectivas en el diagnóstico de la personalidad. Editora Pueblo y Educación, Ciudad Habana, 1982.
- _____. Los valores y su significación en el desarrollo de la persona. Revista Temas No. 15, 1998.
- GUTIÉRREZ G, MARTHA C. Los Heurísticos: una alternativa para el desarrollo cognoscitivo. Universidad de Manizales, Colombia. En Revista Cubana de

Educación Superior, Vol XVIII, No. 2, Ciudad Habana, 1998.

GONZÁLEZ REY, FERNANDO Y A. MITJANS MARTÍNEZ. La personalidad: Su educación y Desarrollo. Editora Pueblo y Educación, Ciudad habana, 1989.

GONZÁLEZ, RODOLFO. Perspectiva sobre la vinculación entre la educación y el trabajo. Revista Andragogía No 16, Caracas, Venezuela, 1994.

IZQUIERDO HERNÁNDEZ, ALFREDO DE LA A. Dimensión Metodológica del Diplomado de Dirección en Salud. IX Conferencia Científica Metodológica, Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo, 2005.

_____. Dimensión epistemológica del Diplomado de Dirección en Salud. IX Conferencia Científica Metodológica, Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo, 2005.

_____. Dimensión axiológica del Diplomado de Dirección en Salud. IX Conferencia Científica Metodológica, Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo, 2005.

_____. Una propuesta de modelo para la evaluación del aprendizaje. Tesis de maestría, ICCP, La Habana, 2002.

_____ et al. Una propuesta de software innovado para la matriz de balance de fuerzas: Matriz BAFI. Trabajo en opción al Premio Anual de Salud, 2005, Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo, mayo del 2005.

LEONTIEV, A. N. La actividad en la psicología. Editora de libros para la educación, Ciudad Habana, 1979.

_____. Las necesidades y los motivos de la Actividad en Psicología, Imprenta Nacional de Cuba, La Habana, 1961.

LEMES, LINO. Reporte parcial de estudio en cursos de Andragogía aplicada a la dirección y a la gerencia. División de Estudios e Investigaciones, GECYT, La

- Habana, 1997.
- LEWIN, KURT. La teoría del Campo en la Acción Social. Editora Paidos SA, Madrid, 2002.
- _____. Dinámica de la personalidad. Editora MORETA, Madrid, 1969.
- MÁRQUEZ, ALEYDA. Habilidades: reflexiones y proposiciones para su evaluación. ICCP, Impresión Ligera, 1999.
- MARTÍ PÉREZ, JOSÉ J. Revolución de la enseñanza. En Anuario del Centro de Estudios Martianos, Ciudad Habana, 1985.
- MARTÍNEZ, M. El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. Editora GEDISA, Barcelona, 1993.
- MARTÍN BARBERO, J. La educación desde la comunicación. Editora NORMA, Buenos Aires, Argentina, 2002.
- MARX, CARLOS. Obras Escogidas: Tesis sobre Feuerbach, Editora Progreso, Moscú, 1984.
- MEDELLÍN CABRERA, ENRIQUE. Gestión del conocimiento y la entrega de valor en las organizaciones de investigación y desarrollo. En: Gestión del Conocimiento: Serie Gerencial en Ciencia e Innovación. Conceptos, Aplicaciones y Experimentos, IBERGECYT, Editora Academia, La Habana, 2002.
- MÉNDEZ LEYVA, ALFREDO. El problema de los métodos de medición y pronóstico en la evaluación curricular: Una aproximación metodológica. (Título en preparación), Centro Universitario de Guantánamo (CUG), 2002.
- PRYCREA. El desarrollo Personal y su Dimensión Ética. La Habana, 1996.
- QUIROGA, A. P. Contexto Social y Grupo. En: Temas de psicología social, No 8, Ediciones Cinco, Buenos Aires, Argentina, noviembre de 1986.
- ROGERS, CARL. El proceso de convertirse en persona. Editora Paidos SA, Madrid, 2002.

SALAS PEREA, RAMÓN SYR. La identificación de necesidades de aprendizaje. Revista Cubana de Educación Médica Superior, V. 17, No 1, Ciudad Habana, 2003.

Educación a distancia. Literatura básica Módulo de Postgrado. Material de estudio de la Maestría de Educación Médica, La Habana, 2002.

Alberto Hatim Ricardo. Propuesta metodológica para el perfeccionamiento profesional y la evaluación de su impacto. Literatura básica Módulo de Postgrado. Material de estudio de la Maestría de Educación Médica, La Habana, 2002.

SHAPOSNIK, EDUARDO CARLOS. Universidad: En la búsqueda de un modelo de integración. En: Revista Cubana de Educación Superior, No 2 - 3, CEPES-UH, 1996.

SHAJNAZAROV, G. Ciencia y Valor, Editora Revolucionaria, La Habana, 1983.

SOTOLONGO, PEDRO. La incidencia en el saber social de una epistemología de la complejidad. La Habana, febrero, 2000. e-mail: filosofía@ceniai.inf.cu

SOUZA DE SILVA, JOSÉ. Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. ISNAR-CIAT, Cali, 1997.

TALIZINA, NINA. Psicología de la enseñanza. Editorial Progreso, Moscú, 1988.

TERRE CAMACHO, O. Imagen y realidad. Alternativas: una revista diferente de Psicología y Pedagogía. Publicaciones Grupo Educa, Lima, Perú, 1996.

VECINO ALEGRET, FERNANDO. Clausura del Evento Universidad 2004. CD-R memorias del evento, Palacio de Convenciones, febrero del 2004.

COLECTIVO DE AUTORES. Publicación Especial del MES .La universidad en la construcción de un mundo mejor., Ciudad Habana, 2004.

MESA REDONDA INFORMATIVA, La Universidad cubana en la transformación de la sociedad, 15 de abril, Televisión Cubana, La Habana, 2001, material de video

VIGOTSKY, L. S. Fundamentos de Defectología. En: Obras Completas, t.5, Editora

Pueblo y Educación, Ciudad Habana, 1989.

COLECTIVO DE AUTORES. Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Editora Científico-Técnica, Ciudad Habana, 1987.

WARNOCK, H. M. Necesidades educativas especiales. "Informe del Comité de Investigación sobre Educación de Niños y Jóvenes deficientes". En: Revista de Educación, número extraordinario, 1987.

Anexo No 1

Encuesta aplicada a trabajadores de las entidades del Municipio de San Antonio del Sur.

Estimados compañeros, la siguiente encuesta tiene como objetivo determinar algunas regularidades en la actividad de dirección en esta entidad. Los resultados que se obtengan de la misma contribuirán al desarrollo de una tesis de maestría que está dirigida al perfeccionamiento de la superación de los cuadros.

Se agradece, por anticipado, su colaboración:

1. ¿Considera usted que en su entidad es adecuado el estado infraestructural y logístico para el desarrollo de su actividad? Explique brevemente:

2. ¿Qué criterio tiene usted acerca del cumplimiento de lo planificado, con eficiencia, en relación a la actividad de su entidad?

3. Según su criterio; ¿Cómo valora usted las condiciones de su trabajo?

4. ¿Los cuadros se preocupan por sus situaciones personales?

5. ¿Considera usted adecuados los métodos y estilos de trabajo de los cuadros en su entidad)?

6. Según su criterio: ¿Cómo se produce la comunicación cuadro-trabajadores?

7. ¿Cuentan con ustedes los cuadros a la hora de tomar decisiones?

8. ¿Tiene satisfechas usted su necesidades de superación?

9. ¿Considera que los cuadros de las entidades valoran la importancia de la actividad que se desarrolla en su entidad?

10. ¿Recibe algún estímulo usted por la labor que realiza?

¡Muchas gracias!

Anexo No 2

Resultados de la encuesta a los trabajadores.

Total: 54 trabajadores

| Preguntas | Criterios | | | | | |
|-----------|-----------|-------|-------------|-------|-------|-----|
| | Adecuado | % | No adecuado | % | Total | |
| 1 | 9 | 16,66 | 45 | 83,33 | 54 | 100 |
| 2 | 18 | 33,33 | 36 | 66,66 | 54 | 100 |
| 3 | 4 | 7,40 | 50 | 92,59 | 54 | 100 |
| 4 | 12 | 22,22 | 42 | 77,77 | 54 | 100 |
| 5 | 11 | 20,37 | 44 | 81,48 | 54 | 100 |
| 6 | 3 | 5,55 | 51 | 94,44 | 54 | 100 |
| 7 | 13 | 24,07 | 41 | 75,92 | 54 | 100 |
| 8 | 19 | 35,18 | 35 | 64,81 | 54 | 100 |
| 9 | 17 | 31,48 | 37 | 68,51 | 54 | 100 |
| 10 | 13 | 24,07 | 41 | 75,92 | 54 | 100 |

Anexo No 3

Guía para entrevista.

Objetivo:

1. Conocer el estado de opinión de los entrevistados acerca del tema objeto de indagación.
2. Complementar los resultados obtenidos por la encuesta aplicada.

Preguntas:

Presentación.

1. ¿Qué tiempo de trabajo lleva usted en la actividad que realiza?
2. ¿Se siente usted preparado para la labor que realiza?
3. ¿Qué opinión tiene acerca del comportamiento de los valores organizacionales en la entidad que dirige?
4. ¿Cómo cataloga usted la estrategia empleada en su labor de dirección?
5. ¿Qué temas quisiera usted que se consideraran en la superación de los cuadros y reservas?

¡Muchas Gracias!

Anexo No 4:

Resultados de la entrevista a cuadros

Fueron entrevistados un total de 54 cuadros de entidades del territorio de San Antonio del Sur.

1. Promedio de tiempo en la actividad 6,5 años.
2. Promedio de cursos de preparación 0,73 por años.
3. El 59,25% (34) de los cuadros entrevistados coinciden con que no tienen la suficiente preparación para el desarrollo de las funciones de dirección.
4. El 42,59% (23) plantea que los valores organizacionales de la entidad que dirige deben ser reforzados.
5. El 46, 29% (25) dicen que la estrategia de dirección aplicada por ellos ha sido adecuada.
6. Con respecto a elementos que consideraban que era necesario considerar en la preparación de los cuadros, plantean: acerca de los métodos y estilos de dirección, la Dirección por Objetivos, la Cultura Organizacional y otras.

Anexo No 5:

Guía de observación a la labor de dirección.

Objetivo: Caracterizar las actividades de acuerdo al comportamiento de los componentes didácticos del proceso.

Total, de cuadros observados:

Aspectos a observar. Indicadores:

| No | Indicadores | Criterios |
|----|---------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1 | Nivel de comunicación con el auditorio. | Alto, medio, bajo. |
| 2 | Nivel de orientación de los objetivos. | Alto, medio, bajo. |
| 3 | Nivel de la orientación de la temática a tratar en el evento. | Alto, medio, bajo. |
| 4 | Nivel de uso de los métodos de enseñanza. | Alto, medio, bajo. |
| 5 | Nivel de uso de los medios de enseñanza. | Alto, medio, bajo. |
| 6 | Nivel de organización de la actividad. | Alto, medio, bajo. |
| 7 | Nivel de determinación de las necesidades individuales. | Alto, medio, bajo. |
| 8 | Nivel de desarrollo de la dinámica de interacción. | Alto, medio, bajo. |
| 9 | Nivel de empleo de la evaluación como proceso. | Alto, medio, bajo. |
| 10 | Nivel de orientación del trabajo independiente. | Alto, medio, bajo. |

Nota: Instrumento estandarizado en: Diplomado de Dirección en Salud. Instrumento de evaluación en el Módulo de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos en Salud. CEPENSAP-G, Guantánamo.

Anexo No 6:

Resultados de la observación a la labor de dirección.

Total, de cuadros: 12

| No | Indicadores | Criterios | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|-------|
| | | A | M | B | Total |
| 1 | Nivel de comunicación con los trabajadores. | 2 (16,6%) | 4 (33,3%) | 6 (50%) | 100% |
| 2 | Nivel de orientación de las tareas. | 3 (25%) | 5 (20%) | 4 (33,3%) | 100% |
| 3 | Nivel de control de las actividades. | 3 (25%) | 6 (50%) | 3 (25%) | 100% |
| 4 | Nivel de empleo adecuado de los recursos. | 0 (0%) | 4 (33,3%) | 8 (66,6%) | 100% |
| 5 | Nivel de empoderamiento de los trabajadores. | 0 (0%) | 2 (16,6%) | 10 (83,33%) | 100% |
| 6 | Nivel de organización de las actividades. | 3 (25%) | 4 (33,3%) | 5 (20%) | 100% |
| 7 | Nivel de determinación de las necesidades formativas de trabajadores. | 6 (50%) | 3 (25%) | 3 (25%) | 100% |
| 8 | Nivel de desarrollo de la dinámica de dirección. | 6 (50%) | 4 (33,3%) | 2 (16,6%) | 100% |
| 9 | Nivel de empleo de la evaluación como proceso. | 4 (33,3%) | 0 (0%) | 8 (66,6%) | 100% |

Anexo 7

UNIVERSIDAD GUANTÁNAMO
CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL
SAN ANTONIO DEL SUR

PLAN DE SUPERACIÓN A CUADROS DEL MUNICIPIO.

Fundamentación.

La superación de los cuadros constituye el eje central del perfeccionamiento de los procesos de producción y servicios. En tal sentido el perfeccionamiento de la cultura organizacional, en las diferentes ramas del saber humano, fortalece la capacidad en la toma de decisiones y mejora su desempeño.

Este plan de superación obedece a una idea estratégica que parte del diagnóstico de cada cuadro. En el caso de San Antonio del Sur los principales problemas se agrupan en torno a las siguientes direcciones.

- 1- Control económico.
- 2- Dirección estratégica.
- 3- Gestión de la información y el conocimiento.
- 4- Comunicación organizacional.
- 5- Preparación política.
- 6- Capacitación.
- 7- Metodología de la investigación científica.

Objetivo No 1: Establecer las metodologías para la realización del control económico en las entidades del territorio que posibilite la optimización de los recursos (humanos, materiales, informáticos y financieros).

Objetivo No 2: Garantizar la actualización, sistematización, consolidación y difusión de estilos de dirección en función de las metas planificadas en las organizaciones.

Objetivo No 3: Perfeccionar los mecanismos de gestión de la información y el conocimiento en función de la creación del capital intelectual de cada entidad y de su objeto social.

Objetivo No 4: Difundir mecanismos de comunicación que garantice el adecuado flujo de información a todos los niveles para contribuir a mejorar el proceso de empoderamiento de toma de decisiones.

Objetivo No 5: Actualizar el conocimiento de los cuadros acerca de los temas de cultura política contextualizados a la situación nacional e internacional con vínculo a su desempeño profesional.

Objetivo No 6: Incrementar conocimientos y desarrollar habilidades en las metodologías para el diagnóstico de las necesidades educativas de los trabajadores y de los métodos de trabajo para el desarrollo de los planes de capacitación en dependencias de las necesidades.

Objetivo No 7: Entrenar a los cuadros en el empleo de la metodología de la investigación científica como un mecanismo para la toma de decisiones acertadas ante la solución de los problemas de las entidades que dirigen.

Sistema de acciones.

Indicadores del cumplimiento del plan de acciones para la superación.

| Funciones | Indicadores |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar diplomados de dirección con el 100% de los cuadros de las entidades del municipio San Antonio del Sur. - Desarrollar proyecto sobre perfeccionamiento de la capacidad de dirección en las entidades del territorio. |
| Docente | <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar sistema de trabajo metodológico para el entrenamiento a los capacitadores de las entidades del territorio. - Realizar talleres sobre evaluación y confección de instrumentos evaluativos para diagnosticar necesidades de aprendizaje. - Desarrollar seminario-taller sobre Comunicación Social a cuadros de las direcciones municipales. - Realizar taller sobre aspectos básicos de conocimientos del Medio Ambiente y Demografía y su relación con los principales indicadores del territorio. - Impartir diplomado de Metodología de la Investigación a entidades como Agroforestal, Educación, Salud, Café y Cacao. - Impartir taller sobre preparación para la defensa. |
| Investigativa | <ul style="list-style-type: none"> - Impartir seminarios de tesis a maestrantes y aspirantes a doctores. |

| | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar talleres sobre elaboración de proyectos. - Elaborar diseños investigativos sobre intervención comunitaria. - Diseñar investigación sobre composición demográfica de la sociedad de San Antonio del Sur. <p>Realizar investigación sobre Evaluación de la Satisfacción de la población.</p> |
| Otros | <ul style="list-style-type: none"> - Promover prácticas de las intervenciones comunitarias y generalizar las buenas prácticas en el territorio sobre Clima Organizacional. - Realizar seminarios sobre Metodología del Análisis de la situación social actual. - Realizar talleres sobre la sustitución de importaciones y para declarar el municipio exportador. |