

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA GENERAL

**LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE
LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

**Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en
Ciencias Pedagógicas**

AUTOR: MSc. Humberto Clemente Calderón Echevarría

Sancti Spiritus

Año 2015

REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS

“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA GENERAL

**LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE
DEPARTAMENTOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS**

Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas

AUTOR: MSc. Humberto Clemente Calderón Echevarría. Prof. Auxiliar

TUTORA: Dr. C María de las Mercedes Calderón Mora. Prof. Titular

Sancti Spiritus

Año 2015

AGRADECIMIENTOS:

A mi tutora, la Dr.C María de las Mercedes Calderón Mora, ejemplo de modestia y profesionalidad. Gracias por enseñarme a investigar, por su constancia, sistematicidad y esfuerzo en el empeño de esta obra.

A los profesores del departamento de Formación Pedagógica General, por su ayuda incondicional en los talleres y en otros espacios.

Mis agradecimientos a los doctores Fidel Cubillas Quintana, Manuel Horta Sánchez, por sus acertadas observaciones.

A Mercedes Ramón Pérez, Rafael Sánchez López, Margarita López Ruíz, Elodis Soca Madrigal, por su preocupación, estímulo y apoyo incondicional.

A mi familia, por ser mi sostén y fuente de motivación para superarme.

A todos los que de una forma u otra me apoyaron, mis más sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA:

A la memoria de mi padre, Humberto Calderón Fernández, que aunque no se encuentra entre nosotros, siento su constante pujanza por mi superación.

A mi hija Suanelys Calderón Oliva, para que le sirva de guía y estímulo de superación en el futuro.

A mis hermanas y sobrinos, por su apoyo constante en mi superación personal y profesional.

A toda mi familia, en especial a mi mamá Leopoldina Echevarría López y mi tía Luz María Calderón Fernández, por su ayuda y preocupación constante.

A la Revolución, por permitir mi formación y crecimiento personal y profesional

SÍNTESIS

La evaluación es un componente que regula el proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, sin embargo, ha sido insuficiente la investigación educativa al respecto; esto se constata mediante el análisis bibliográfico y la experiencia del autor. El estudio propone una metodología que contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez". Los fundamentos teóricos de la investigación se sustentan en la integración entre el proceso de preparación, como parte del proceso pedagógico y su evaluación. En la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y estadístico. La contribución teórica radica en la fundamentación pedagógica de las dimensiones e indicadores que permiten el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, a partir de un proceso pedagógico tipificado para el contexto universitario, así como las exigencias de la propuesta de solución, los procedimientos elaborados para cada una de las etapas y un constructo que integra elementos de la psicología, la dirección y la pedagogía. El aporte práctico se materializa en una metodología contentiva de rasgos que la tipifican, etapas, procedimientos y exigencias para el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación. La evaluación de la metodología se realizó mediante el criterio de expertos y un pre-experimento pedagógico. La novedad científica consiste en la evaluación de un proceso en que se implican sujetos a partir de una cohorte de estudio que se realizó para un quinquenio, que se concibe desde un proceso pedagógico y para un proceso de preparación. Se destacan además los rasgos que caracterizan la propuesta de solución.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS. SU EVALUACIÓN	11
1.1 La preparación de los jefes de departamentos en el proceso pedagógico.....	11
1.2. La evaluación como componente del proceso pedagógico. Su aplicación al proceso de preparación de los jefes de departamentos.....	24
1.3. Los jefes de departamentos en el contexto universitario.....	36
CAPÍTULO II. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS	48
2.1. Situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Operacionalización de la variable.....	48
2.2 Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas.....	60
CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA	85
3.1. Valoración de la metodología mediante criterio de expertos.....	85
3.2 Resultados de la aplicación práctica de la metodología elaborada.....	93
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	118

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por un proceso de globalización con alta competitividad, desafíos científico-tecnológicos y una sociedad que pasa de la era empresarial a la del conocimiento y las comunicaciones. Se imponen entonces, grandes retos en materia de preparación, a quienes tienen a su cargo la dirección de instituciones, en particular, las educativas.

En América Latina los procesos desplegados en los centros educacionales, como el de preparación, en los que se incluye la evaluación, han sufrido transformaciones debido, entre otros factores, a los cambios ocurridos en las estructuras económicas, políticas y sociales.

En Cuba la evaluación se concibe e instrumenta comprometida con el perfeccionamiento. Para el logro de este fin resulta necesario que esta ocurra, a partir de considerar la toma de decisiones y la generación de acciones para contribuir a su modificación a corto, mediano y largo plazo.

En tal sentido se habla de la excelencia en la dirección, a lograr por quienes dirigen el sector educacional, para lo cual es necesario garantizar su preparación, con altas calificaciones, que posibiliten satisfacer profesional y personalmente a los sujetos. Los resultados a obtener deben corresponderse con las demandas sociales y con la evaluación que se haga de su proceso. En fin la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos es un tema de pertinencia internacional dada su importancia social.

Múltiples son los autores que han analizado la temática de la evaluación: Tyler, R. (1959); Cronbach, L. J. (1963); Scriven, M. (1967), Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987); Casanova, M. A. (1993); Díaz B., A. (2002); Trujillo B., N. (2007); Hernández M., T. (2010), sin embargo aún resultan insuficientes. En estos estudios se analiza la evaluación como categoría de la didáctica, cuestión que se considera atinada, teniendo en cuenta su carácter regulador con respecto al resto de las categorías, aspecto con el que se coincide en la presente investigación.

Sin embargo, los análisis realizados se centran regularmente en las personas y no en los procesos; además, la evaluación no está concebida por etapas y se minimiza la sistematización de estos resultados. Los autores no integran, de manera explícita, la

evaluación a las funciones del ciclo directivo, elementos que constituyen parte esencial en la presente investigación.

La evaluación, en su sentido amplio, es concebida para establecer comparaciones en diferentes momentos del proceso pedagógico, así como el estado del cumplimiento de los objetivos y, en segundo lugar, en dependencia de los resultados alcanzados, determinar las correcciones que es necesario introducir para acercar cada vez más los resultados a sus exigencias.

Por otra parte, en sentido estrecho, la evaluación se identifica con el juicio de valor que se emite cuando concluye el proceso evaluativo, reduciéndose a una calificación con un enfoque cualitativo. En la universidad cubana contemporánea la evaluación favorece el análisis sistemático de los procesos y los resultados desde el nivel individual hasta institucional, lo cual permite analizar si la misión, visión, los objetivos y las intenciones resultan, satisfactoriamente, alcanzables.

Es necesario esclarecer que la preparación es un concepto amplio que se logra, fundamentalmente con la experiencia alcanzada por el ser humano, en la vida y en las relaciones con el colectivo, así como en la práctica histórico-social. En alguna medida esto permite afirmar que el hombre se prepara en y para la vida y para el trabajo, esencialmente, en el proceso pedagógico.

La preparación tiene diversos significados y, en ocasiones, se identifica con otros términos como son los de formación, superación y capacitación. Atendiendo al uso científico y desde el punto de vista epistemológico, se considera como el proceso de asimilación de conocimientos y la formación de habilidades y valores sobre una determinada esfera (saber) con un objetivo determinado, o como el conjunto de enseñanzas y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las condiciones y cualidades intelectuales, físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una realidad en la diversidad de situaciones o eventos en que pueda presentarse (Calderón E., H. y Calderón M., M., 2011).

Debe señalarse que la preparación significa un cambio lógico y consecuente en los jefes de departamentos, su transformación en cuanto a modo de pensar y actuar en determinados contextos y condiciones. Por otra parte, no ocurre de forma lineal, sino que pueden considerarse estos cambios que transcurren en fases y etapas.

En Cuba, la preparación de los jefes de departamentos tiene sus particularidades, a partir de la Política del Ministerio de Educación Superior (MES), y de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas, la cual ha transitado por cuatro versiones.

En ella la preparación se considera un proceso sistemático y continuo, de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles. La definición anterior en su totalidad no se comparte por el tratamiento que se hace de manera indistinta a estos términos y por la pluralidad utilizada referida a las categorías.

Este proceso puede efectuarse mediante diferentes vías con la utilización de las ofertas de superación de la universidad, las escuelas ramales y de cuadros. Sin embargo, hasta donde se ha podido revisar se constata la carencia de dimensiones e indicadores que permitan la evaluación del nivel de perfeccionamiento de dicho proceso.

El tratamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales es un problema complejo, tanto en su definición conceptual como en su materialización, dada la incidencia de múltiples factores asociados a la naturaleza del propio concepto y del fenómeno en sí mismo.

El proceso tiene como objetivo modificar formas de pensar y actuar de los jefes de departamentos, que como consecuencia debe incidir en los docentes, estudiantes y el resto del colectivo de trabajadores. A la evaluación le corresponde precisar en qué magnitud y con qué profundidad se producen esos cambios, así como su impacto desde la práctica de la dirección educacional.

En estudios realizados por López R., F. S. (2014), se considera que la evaluación de los procesos de formación profesional debe ser contextualizada y analizar cómo se ha utilizado un plan, el programa, el proyecto pedagógico en un contexto formativo concreto, valorando su eficiencia, cuestión aplicable a los jefes de departamentos.

Los criterios anteriores argumentan la necesidad de profundizar en los contenidos propuestos; sin embargo, es importante considerar que el proceso de preparación contribuye a la formación profesional de los sujetos implicados. Teniendo en cuenta lo anterior, al no aparecer definido el proceso de preparación, además de las dimensiones e indicadores que permitan su evaluación, se considera insuficientemente tratado.

Uno de los aspectos que complejiza el papel correspondiente a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, radica en el hecho de que el cambio programado debe constatarse, no sólo durante la actividad en que se prepara, sino también durante el desempeño posterior de la labor de dirección. Se cumple así el principio martiano y pedagógico del vínculo de la teoría con la práctica.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Educación Superior, específicamente en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Cap. “Silverio Blanco Núñez”, actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, ha sido poco analizado en las investigaciones realizadas hasta el momento.

Se impone, por tanto, la necesidad de estudiar este proceso por el importante rol que los jefes de departamentos desempeñan para enfrentar la actividad pedagógica profesional de dirección educacional. En la actualidad, según las entrevistas realizadas, el análisis de las actas de Consejo de Dirección, la revisión de los diseños de superación de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, se carece de un documento que permita la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

El razonamiento se restringe al resultado individual de los jefes de departamentos, durante y al final del desarrollo de las actividades docentes. La presencia de un sistema de preparación centrada en las direcciones político-ideológica, científico-teórica, cultura general y pedagógico-metodológica no supera esta limitante.

Es posible afirmar, a partir de lo planteado, que la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos es una práctica necesaria en el contexto universitario; sin embargo, su papel está permeado por la limitada objetividad y rigor.

Estudios exploratorios realizados en los cursos académicos desde el 2009 hasta el 2014, demuestran los resultados de un diagnóstico sobre el estado de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Ellos se efectuaron en diferentes áreas de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

Se tiene en cuenta, además, la experiencia del investigador como docente del Departamento de Dirección Científica Educacional, actual Centro de Estudios de

Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD). La información obtenida permite identificar como principales **problemáticas prácticas**:

- La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se efectúa, generalmente, como un momento y no como un proceso.
- La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos ha sido realizada a partir de los resultados de su desempeño.
- La insuficiente utilización del diagnóstico como punto de partida para la evaluación del proceso de preparación.
- Las dificultades en la organización y la sistematización de la evaluación de acuerdo con los objetivos propuestos.
- El papel de la evaluación se minimiza y no se asocia al perfeccionamiento de los procesos de preparación de los jefes de departamentos.
- El insuficiente número de temas relacionados con el estudio de la evaluación de los procesos de preparación de los jefes de departamentos
- La poca utilización de los resultados de proyectos, de forma general, así como de los vinculados a la dirección científica, de forma particular.
- La evaluación en sus principios se concentra en el resultado y minimiza el proceso en la universidad, a partir de la derivación de la Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas del Estado y el Gobierno.
- La imprecisión en las modalidades de evaluación a utilizar en correspondencia con las formas organizativas de preparación de los jefes de departamentos.
- Las insuficiencias en la planificación de las actividades de preparación y dentro de ellas la evaluación, lo cual provoca coincidencia con otras que resultan priorizadas.
- Las limitaciones en la cultura de evaluación en el personal que planifica el trabajo con los jefes de departamentos y de estos propiamente.

Principales **carencias teóricas** detectadas:

- La necesidad de una fundamentación de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos como componente del proceso pedagógico.

- La definición de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la universidad.
- Las insuficientes dimensiones e indicadores para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.
- Las limitadas orientaciones metodológicas para la evaluación del proceso de preparación.
- La carencia de información y documentación acerca de la metodología para evaluar los procesos en las Ciencias Pedagógicas.

A partir de lo expuesto se formula el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”?

En tal sentido se delimita como **objeto de estudio**: el proceso de preparación de los jefes de departamentos y como **campo de acción**: la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

El **objetivo de la investigación es**: proponer una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

La investigación se guió mediante las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los jefes de departamentos y su evaluación?
2. ¿Cuál es el estado actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”?
3. ¿Qué metodología puede contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”?

4. ¿Cuáles son los criterios de los expertos acerca de la metodología propuesta para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”?
5. ¿Qué resultados se obtienen al poner en práctica la metodología diseñada para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”?

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

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proceso de preparación de los jefes de departamentos y su evaluación.
2. Determinación del estado actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.
3. Elaboración de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.
4. Valoración por criterio de expertos de la metodología propuesta para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.
5. Validación de la metodología propuesta, para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, mediante un pre experimento pedagógico.

Se declaran como variables:

Variable operacional: Nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Variable propuesta: Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos

La **Población** comprende los procesos de preparación de los jefes de departamentos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Cap. “Silverio Blanco Núñez”, actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, durante los 10 años en el ejercicio del cargo, y la muestra se constituye a partir de los 5 procesos que se describen, además los 17 jefes de departamentos. Se seleccionó una **muestra** que contiene una cohorte que incluye procesos y sujetos en un período del 2009 al 2014.

Se utilizaron los siguientes métodos del **nivel teórico**:

1. Histórico-lógico: se utilizó para conocer el surgimiento, la evolución y el desarrollo de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán: “Silverio Blanco Núñez”, actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.
2. Analítico-sintético: permitió penetrar en la esencia de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, para así lograr establecer los componentes teóricos y metodológicos de la investigación, su fundamentación, el diseño de soluciones y el análisis de los resultados.
3. Inductivo-deductivo: a partir de las particularidades de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se hicieron las inferencias correspondientes desde las concepciones de la metodología diseñada, lo cual permitió responder las interrogantes planteadas.
4. Enfoque de sistema: proporcionó la orientación general para el estudio, como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

Del nivel empírico:

1. Observación: constituyó un método de esencial utilización desde el inicio hasta el final de la investigación aplicado durante todo el proceso de preparación y su evaluación, pues permitió constatar las dificultades y los logros obtenidos.

2. Análisis documental: se utilizó para constatar cómo se da tratamiento teórico y metodológico a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” en documentos del MINED, MES y otras instituciones.
3. Encuesta: permitió, a partir de su aplicación a los jefes de departamentos seleccionados, constatar el estado real del nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación en la muestra, así como su aplicación en el desarrollo del pre-experimento pedagógico.
4. Criterio de expertos: se aplicó para valorar la calidad y la pertinencia de la metodología diseñada.
5. Experimental: se utilizó como método (en su modalidad de pre experimento) para validar la contribución de la metodología diseñada.
6. Triangulación: se utilizó para comparar los resultados de los diferentes instrumentos aplicados y emitir conclusiones.

Del nivel estadístico y matemático.

Se utilizó, de la estadística descriptiva e inferencial, el procedimiento propuesto por Campistrous, L. y Rizo, C. (1999) sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación pedagógica, así como representaciones gráficas. Los cálculos asociados al Criterio de Expertos (coeficiente de competencia de los expertos, frecuencias absolutas y relativas) permitieron determinar la concordancia y consenso de los expertos acerca de la pertinencia y calidad de la metodología. Así como test estadísticos.

La **novedad científica** consiste en la evaluación de un proceso en que se implican sujetos a partir de una cohorte de estudio que se realizó para un quinquenio, que se concibe desde un proceso pedagógico y para un proceso de preparación. Se destacan además los rasgos que caracterizan la propuesta de solución.

La **contribución teórica** está dada por la fundamentación pedagógica de las dimensiones e indicadores que permiten el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, a partir de un proceso

pedagógico tipificado para el contexto universitario, así como las exigencias de la propuesta de solución, los procedimientos elaborados para cada una de las etapas y un constructo que integra elementos de la psicología, la dirección y la pedagogía.

El **aporte práctico** se materializa en una metodología contentiva de rasgos que la tipifican, etapas y exigencias para el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”. También se declaran los procedimientos que permiten evaluar un proceso en un contexto pedagógico.

La investigación se estructuró de la siguiente forma: una introducción que contiene el diseño teórico y metodológico y tres capítulos. El Capítulo I incluye los referentes teóricos y los metodológicos que sustentan la investigación realizada, está estructurado en tres epígrafes, que parten del análisis de la preparación de los jefes de departamentos en el proceso pedagógico, la evaluación como componente del proceso pedagógico, su aplicación al proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales y los jefes de departamentos en el contexto universitario.

El Capítulo II contiene la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, su caracterización y el de la institución; la definición y operacionalización de la variable, así como la metodología en función de la evaluación. Por último el Capítulo III se refiere a la valoración por criterio de expertos de la metodología, su validación mediante un pre-experimento pedagógico y los resultados de la aplicación práctica de la metodología diseñada para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Este informe contiene, además, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS. SU EVALUACIÓN

El capítulo se estructura en tres epígrafes: el primero refiere los principales fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la preparación de los jefes de departamentos en el proceso pedagógico. El segundo argumenta la evaluación como componente del proceso pedagógico y su aplicación al proceso de preparación de los jefes de departamentos. Finalmente el tercero fundamenta los jefes de departamentos en el contexto universitario, con énfasis en los rasgos que lo tipifican.

1.1 La preparación de los jefes de departamentos en el proceso pedagógico.

Sobre el término preparación.

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

En el mundo han existido diferentes modelos para planificar, organizar, regular y controlar la preparación de directivos escolares. Uno de ellos es el modelo concebido en Estados Unidos por Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987), relacionado con la escuela de administración. Este mostró un limitado nivel de acceso al proceso de preparación, el cual fue caracterizado por priorizar las competencias profesionales y el estudio de la mercadotecnia.

Estos autores en sus análisis, agregan a los criterios del componente administrativo los científicos metodológicos, aunque aún resultan insuficientes, pues plantean que este componente no está ubicado a la altura de lo que debe significar para un directivo.

El modelo del español de Paín, A. (1993), se identifica por absolutizar la preparación en el componente administrativo en detrimento de los componentes técnico-metodológico y científico-pedagógico. Por su parte el modelo de Teixidó, J.(2000) en el mismo país, se sustenta en impulsar a los docentes a la dirección, con el respectivo estudio en torno a las motivaciones de acceso al cargo.

En América Latina el modelo publicado por Rueda, M., en México, en el 2001 se asocia a la actualización de los directivos a partir del estudio de nuevos modelos de gestión

escolar. Cuestión que se comparte por la dinámica y transformación constante de la gestión de dirección y la importancia para las instituciones educativas.

Por su parte el modelo de Vargas, A. E. (2001) en Costa Rica, se caracteriza por su complejidad y difícil acceso; el docente para llegar a ser directivo, debe estar frente al aula, no menos de diez años y luego presentarse a un proceso de selección para ocupar cargos de dirección, donde se preparará por un período de tiempo no menor de tres años.

En Cuba la preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, desde el triunfo de la Revolución, ha tenido una atención prioritaria, tema que ha sido objeto de análisis hasta la actualidad, evidenciando su importancia el tratamiento dado en los recientes *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* emanados de su VI Congreso y la Primera Conferencia del Partido Comunista de Cuba.

Para denominar el proceso de preparación y superación de los cuadros en Cuba y otros países se han utilizado diversos términos, tales como “profesionalización”, “formación permanente”, “preparación”, “capacitación” y “superación”, cada uno definido de manera distinta por los muchos investigadores del tema.

En tal sentido pueden citarse estudios realizados por: DíazLL., C. y Caballal del Río, E. (1988), Labarrere, G. y Valdivia, G. (1988), Álvarez de Zayas, C. (1999), Añorga M., J. (2000), Valiente S., P. (2002), Morales P., S. I. (2003), Pérez B., A. y Díaz Ll., C. B. (2003), Ortiz O., F. y otros(2003), Andréu G., N. (2005), Manso D., A. (2006), Lazo D., O. (2007), Castillo Q., O. M. (2008), entre otras referencias.

Para algunos autores la preparación es una de las formas de trabajo docente educativo previa a su realización, donde se planifican y organizan los elementos necesarios para asegurar su éxito. (DíazLL., C. y Caballal del Río, E., 1988).

Existen definiciones que contienen el término preparación en el más amplio sentido: “[...] conocimientos, habilidades y el sistema de normas, valores y relaciones con el mundo [...]”, (Labarrere, G. y Valdivia, G., 1988).

Al revisar la literatura pedagógica resultaron interesantes las ideas presentadas por Álvarez de Zayas, C. (1999), al precisar que un individuo está preparado cuando puede

enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. Puede inferirse entonces que los jefes de departamentos están preparados cuando pueden enfrentar y resolver los problemas de la práctica pedagógica.

Entre los investigadores que explican la preparación y la superación de los cuadros educacionales a partir del Triunfo de la Revolución se encuentran: Santisteban Ll. M. L. (1996); Valiente S., P. (2002).

La mayoría de estos investigadores no sólo omiten los antecedentes del proceso de preparación, sino que hacen abstracción también de un componente esencial de este: su dirección.

El análisis de las investigaciones que se han realizado induce a la conclusión de que la evolución histórica de la dirección del proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales, en Cuba, no puede reconstruirse separándola de la historia del proceso de formación y de superación profesional del personal docente.

Algunas definiciones asocian el término preparación con la actividad profesional de dirección: “[...] la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir [...]”, (Morales P. S. I., 2003); “[...] acciones formativas para garantizar un mejor desempeño profesional en la dirección [...]”, (Castillo Q., O. M., 2008).

En la literatura analizada aparece la preparación como un proceso de formación Pérez B., C. B. (2003), o bien este segundo término como componente del primero Ortiz O., F. y otros (2003). Cuestión que es analizada posteriormente, pues se trata de manera indistinta.

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

Estas definiciones derivadas de las investigaciones realizadas presentan los siguientes rasgos comunes:

- 1) La preparación y la superación se conciben como dos procesos separados
- 2) La formación se define como proceso dirigido generalmente

3) Admiten que la preparación contribuye al desarrollo integral del hombre.

La preparación debe tener un carácter integral que garantice no solo la adquisición de conocimientos, sino la aplicación de procedimientos metodológicos, psicopedagógicos (instructivos, educativos, de orientación e intervención) y prácticos que aseguren la formación, la consolidación o la modificación y el desarrollo de procesos, estados, cualidades, habilidades pedagógicas, unido a otros recursos de su personalidad que le permiten a los jefes de departamentos emplear, plenamente y de forma adecuada, sus posibilidades psíquicas, sociales y profesionales.

En tal sentido, se considera que cualquier persona preparada es aquella que sabe, sabe hacer y muestra una adecuada actitud ante el desempeño de determinadas acciones relacionadas con el tema en cuestión. De ello se deriva que la preparación es la fusión de dos elementos importantes en el proceso de formación de cualquier sujeto: la educación y la instrucción.

En las instituciones educativas la preparación constante de los directivos, ejecutivos (jefes de departamentos) y docentes, se incluye en el proceso pedagógico que se desarrolla, con el objetivo de perfeccionar la integración de los diferentes saberes y acciones que se ejecutan.

No obstante, el término preparación incluido en el objeto del presente estudio, resulta ambiguo y complejo para la investigación, si no se tiene en cuenta una definición precisa acerca del contexto en que se realizan las acciones de preparación. En lo referido a este informe se trata de la preparación de los jefes de departamentos, para enfrentar la actividad pedagógica profesional de dirección.

Al decir de Sergio Alonso Rodríguez en el *Glosario Mínimo de Dirección Científica Educativa*, elaborado a partir de la tesis doctoral “El sistema de trabajo del Ministerio de Educación” en el 2005, la actividad pedagógica profesional de dirección: “Es la forma que adopta la actividad de dirección en la Educación, cuando el proceso de dirección se desarrolla con un marcado carácter técnico-metodológico y científico- pedagógico y con una clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los cuadros y docentes, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones”.

Se despliega como un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto instructivas como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno”.

“Consiguientemente, exige que el dirigente se reconozca, se sienta y actúe como maestro de sus subordinados directos, de los cuales también aprende. Implica, por tanto, la conjugación armónica de tres elementos esenciales para la elevación de la calidad educacional, que hasta ahora se han desarrollado separadamente: la gestión de dirección, el trabajo técnico–metodológico y la actividad científico–pedagógica. (Alonso, S., 2005: 17).

De esta forma se manifiesta su contenido sociopsicológico, además del contexto al estar comprendido dentro de los componentes del proceso pedagógico y considerar a la evaluación como uno de sus elementos.

La preparación desde la diversidad de puntos de vista puede clasificarse de varias formas; en sentido general, como teórica y práctica. En el campo de la docencia: cultural, específica y didáctica. También desde otro enfoque en la variedad de actividades docentes que se realizan: pedagógica, profesional, metodológica, ciudadana, entre otros.

Todas estas clasificaciones están comprendidas en el campo de las acciones pedagógicas y su evaluación, con el objetivo de preparar a los jefes de departamentos, en cualquiera de los niveles de la enseñanza que se establecen en la República de Cuba.

El término preparación es posible analizarlo, además, como proceso y resultado. Es proceso cuando se concibe por etapas o períodos y estos tienen una consecución que posibilita un cambio final. Al considerar el objeto de estudio de la presente investigación, se incluye la preparación de los jefes de departamentos. Constituye un resultado cuando está dirigido a dar respuesta a los cambios cualitativos y cuantitativos ocurridos en las diferentes etapas.

Fernández, C., Z. (2013:41) define la preparación como el resultado (aunque con carácter procesal) de la apropiación y actualización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes mediante un entrenamiento o una práctica con una concepción

sistémica y sistemática a partir de las necesidades individuales y las exigencias sociales. Esta autora centra su estudio en el contenido económico de los directores municipales de educación, no así en los jefes de departamentos y el resto de sus contenidos de preparación.

En esta investigación se precisa que la preparación de los jefes de departamentos constituye la asimilación de conocimientos, habilidades y valores sobre una determinada esfera (saber) con un objetivo establecido, o como el conjunto de enseñanzas y prácticas con que una persona prepara a otra para que alcance las condiciones y cualidades intelectuales, físicas o psicológicas necesarias para realizar una acción futura o afrontar una realidad en la diversidad de situaciones o eventos en que pueda presentarse.

Todos estos elementos están presentes en la propuesta de solución que se construyó para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, de manera que permita enfrentar la actividad pedagógica profesional de dirección a la que se le da tratamiento en esta investigación en el proceso pedagógico.

Preparación y proceso pedagógico.

La comprensión de la preparación de los jefes de departamentos en el proceso pedagógico parte del análisis de la definición de este último. Existen numerosos autores que se han referido a este término, entre los que se pueden citar: Gmurman V., E. y Korolev F., F. (1978), Neuner, G. y otros (1981), MINED-ICCP (1984), Klingberg, L. (1985), (Baranov S., P., Bolotina L., R. y Slastioni V., A. (1989), Labarrere, G. y Valdivia, G., (2001), González S., A. M. y Reinoso C., C., (2002), Rizo C., C. y Campistrous P., L. (2003), Sierra S., R. (2004), Cabezas C., G. y otros, (2005), Álvarez de Zayas, C., (2006), Chávez R., J. A. y otros (2009).

En el texto *Fundamentos Generales de la Pedagogía* se plantea que "... proceso pedagógico quiere decir proceso de enseñanza y educación organizados en su conjunto, la actividad de los pedagogos y los educandos, de los que enseñan y los que aprenden." (Gmurman V., E., Korolev F., F., 1978:104).

En este análisis lo reduce a la actividad del profesor, las cuales sobrepasan los límites de la asignatura, e integran las influencias en la formación de las personas desde la

institución escolar. También se considera incorrecto comenzar a definir un término utilizando su propia conceptualización.

Estos autores hacen sus análisis a partir de la formación de los estudiantes y plantean que todos los elementos mencionados se convierten en un proceso único, íntegro y totalizador. De hecho, se trata de complejos fenómenos pedagógicos que pueden reflejarse más integralmente mediante la definición de proceso pedagógico.

Es decir, que en este proceso se incluyen los objetivos sociales y las condiciones en que tiene lugar, así como las relaciones que se establecen. Se cumple, entonces, el principio de la unidad dialéctica entre instrucción y educación, tanto en la institución educacional como fuera de estos contextos.

Es así que suele identificarse el proceso pedagógico como educativo o formativo desde la perspectiva de la educación, en su sentido más amplio. Las definiciones en torno al proceso pedagógico revelan que este abarca los fenómenos de la educación y la enseñanza, además de la instrucción y el aprendizaje, en estrecha interconexión entre ellos; lo cual implica un conjunto de actividades complejas en el que intervienen estudiantes, profesores, ejecutivos y directivos.

Neuner, G. y otros (1981) y el colectivo de autores MINED-ICCP (1984) definen el proceso pedagógico como: los procesos conscientes, organizados y dirigidos a la formación de la personalidad, en los que se establecen relaciones sociales activas, recíprocas y multilaterales entre educador, educando y grupo, orientadas al logro de los objetivos planteados por la sociedad, la institución, el grupo y el individuo.

En esta definición pueden identificarse como rasgos distintivos los siguientes:

- Parte de la interrelación entre las categorías (instrucción, educación, enseñanza y aprendizaje).
- Se orienta hacia la formación de la personalidad como un todo, teniendo en cuenta su sistema inductor (esfera motivacional, afectiva y volitiva) y el sistema ejecutor (esfera cognitiva, instrumental y metacognitiva).
- Otorga un lugar predominante a la comunicación y la actividad entre educador y educando en la dirección de la formación de la personalidad.

- Constituye el término genérico mediante el cual se puede hacer referencia a los procesos de enseñanza, educación, instrucción, docente-educativo y de enseñanza-aprendizaje, que tienen lugar en la institución escolar.
- Se analiza desde una concepción amplia, respetando las condiciones socioeconómicas y políticas que tienen lugar en toda la sociedad y su relación con la educación.
- Reconoce el papel autotransformador del sujeto de la educación y su estimulación.
- Concibe la escuela como un sistema abierto, pero no el único lugar responsabilizado con la formación de la personalidad. (Resultado # 1 del proyecto “Fundamentos pedagógicos, didácticos y metodológicos de la Dirección Educacional”, 2013: 26).

La unidad entre las categorías deviene uno de los principios fundamentales de la Pedagogía, el cual implica garantizar el proceso pedagógico integral: la unidad del conocimiento, el desarrollo de capacidades y la formación de convicciones, actitudes y rasgos morales y del carácter (MINED, 1984: 66).

El análisis de Klingberg, L. dejó establecida su distinción con respecto a otras influencias educativas cuando plantea que: “su calidad especial frente a otras influencias del medio social sobre el desarrollo del hombre, consiste en que se orienta hacia las ideas sociopedagógicas objetivas y en que crea, directa y consecuentemente un conjunto de condiciones de tipo organizativo y metódico para la asimilación de contenidos de gran valor social a través de lo cual adquiere una mayor potencia cuantitativa y cualitativa, el efecto de esta asimilación sobre el desarrollo” . (Klingberg, L., 1985: 84)

Adentrarse en la esencia del proceso pedagógico implica tener claridad de los rasgos, los componentes que lo caracterizan y la sistematicidad y la secuencia con que interactúan en función de los objetivos que se persiguen. Todo proceso pedagógico transcurre por etapas, lo que implica tener en cuenta los cambios y las transformaciones que ocurren entre sus relaciones (Baranov S., P., Bolotina L., R. y Slastioni V., A., 1989).

Desde otras perspectivas se considera que el proceso pedagógico es el objeto de la pedagogía. Es el estudio de la educación, es decir, como un proceso que tiene lugar de

manera consciente, que presupone relaciones entre educadores y educandos, y el estudio también de la relación dialéctica entre estos factores.

Más adelante agrega que en este proceso se consideran los objetivos sociales, las condiciones en que tienen lugar en él y las relaciones que se establecen. La unidad dialéctica existente entre educación y enseñanza, así como la máxima generalidad del concepto educación, por estar presente tanto en el proceso de enseñanza que tiene lugar en la escuela como fuera de estas condiciones específicas, nos permite afirmar que la teoría de la educación, estudia la educación en la enseñanza, en el trabajo, en todas las diversas actividades en que participa el hombre en la sociedad, tales, como actividades deportivas, culturales, artísticas u otras. (Labarrere, G. y Valdivia, G., 2001)

El carácter dialéctico está condicionado históricamente. El proceso pedagógico transcurre en una relación dialéctica en la cual interactúan, de forma consciente, docente y estudiante. De esta forma se establecen relaciones sociales activas entre los pedagogos y los educandos y su influencia recíproca subordinada al logro de los objetivos planteados por la sociedad. (González S., A. M. y Reinoso C., C., 2002:3)

Las consideraciones consultadas, hasta el presente, permiten plantear que el proceso pedagógico constituye el principal escenario donde interactúan la instrucción y la educación, la enseñanza y el aprendizaje en función de la formación y desarrollo de los educandos orientado al cumplimiento de determinados objetivos.

Después de analizar diferentes definiciones acerca del proceso pedagógico, se considera que, tanto dentro como fuera del contexto educativo, es importante la cantidad y calidad de interacciones sociales que pueden producirse o incentivarse durante este proceso.

Con respecto a estos criterios existe la definición que identifica “al proceso pedagógico como aquel proceso educativo donde se pone de manifiesto la relación entre la educación, la instrucción, la enseñanza y el aprendizaje, encaminada al desarrollo de la personalidad del educando para su preparación para la vida” (González S., A. M. y Reinoso C., C., 2002: 150).

Existen autores que consideran al proceso pedagógico como el lugar donde se materializa la unidad entre la instrucción y la educación, de una manera organizada hacia un fin determinado, con una adecuada dirección, basados en normas, programas

y metodologías determinadas. Es en este proceso que se garantiza el desarrollo pleno del hombre (Rizo, C. y Campistrous, L., 2003).

Como rasgos del proceso pedagógico Regla Sierra Salcedo (2004) plantea que tiene carácter procesal, legal, multilateral y dialéctico, ya que se manifiesta en la presencia de fases o etapas, se sustenta en leyes y resoluciones, se aprecia por el movimiento de la actividad cognoscitiva, etc.

En esta investigación se comparten los criterios de Sierra Salcedo, pues se coincide en los rasgos que ella esclarece para un proceso pedagógico, dado que se adecuan al contexto en el cual se desarrolla el presente estudio.

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

Lo planteado resulta coherente si se parte de pensar que toda categoría es un concepto de máxima generalidad y esta premisa se cumple para el proceso pedagógico. A su vez la enseñanza y el aprendizaje constituyen también categorías de la pedagogía. No obstante no se considera correcto hacer tratamientos indistintos a los términos.

Otro planteamiento refiere que el proceso pedagógico es un momento integrador de todas las influencias educativas y abarca las diferentes esferas del desarrollo del educando: cognitivo, afectivo, volitivo, físico. (Chávez R., J. A. y otros, 2009: 23).

Todas estas acepciones revelan la importancia y la necesidad del estudio del proceso pedagógico desde la perspectiva de considerar el proceso de preparación de los jefes de departamentos como parte de un proceso pedagógico.

Las definiciones analizadas reafirman la posición asumida en esta investigación en cuanto a que la preparación se incluye en el proceso pedagógico al adoptar posiciones argumentadas, las cuales, para que sobreviva la humanidad ante las exigencias de las actuales condiciones político-ideológicas y socioeconómicas mundiales, deben desarrollarse de manera consciente y sistemática.

Existe un consenso al considerar que el proceso pedagógico integra todos los procesos dirigidos a la formación de la personalidad; independientemente, que algunos autores centren su atención en el análisis más detallado del proceso de enseñanza.

Es posible definir entonces que se entiende por proceso pedagógico en la presente investigación como: la consecución de etapas que se suceden en un período de formación del sujeto, contenido de un proceso de enseñanza-aprendizaje y tipificado para cada nivel de educación, según lo que exige su modelo que contempla lo instructivo, lo educativo y desarrollador en interacción dialéctica.

En un sentido más restringido. Sergio H. Alonso Rodríguez (2005) lo concibe como una de las formas de existencia de la dirección en educación. Todas estas acepciones incluyen procesos que ocurren en la preparación de los jefes de departamentos y, además, revelan la importancia y necesidad del estudio del proceso pedagógico desde la perspectiva de considerar la evaluación como uno de sus componentes.

La relativa sinonimia entre estos términos está dada por la interrelación dialéctica entre categorías básicas de la pedagogía, como son: educación, enseñanza, aprendizaje e instrucción. Es así que suele identificarse el proceso pedagógico como educativo o formativo desde la perspectiva de la educación, en su sentido más amplio.

Por otra parte se encuentra la necesidad objetiva de acercarse y estudiar la esencia, las condiciones concretas en las cuales se desarrolla el proceso pedagógico, de los jefes departamentos; así como las exigencias de un conjunto de particularidades y componentes que tiene dentro de ellos la evaluación.

Desde esta posición se concibe al proceso pedagógico con un carácter consciente, organizado y dirigido a la formación de la personalidad de los jefes de departamentos en contextos sociohistóricos culturales determinados.

En la consecución de los objetivos de la preparación se utilizan métodos, técnicas, procedimientos y metodologías de diferentes tipos y niveles de complejidad, así como las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Estos criterios basados en el enfoque histórico cultural de Lev Semionovich Vigotski (1896-1934), posibilitan, además, incluir dentro de sus componentes a la evaluación del proceso por las funciones que cumple de diagnóstico, formativa y de control.

Otros dos elementos relevantes que se conjugan son: la necesidad de basar la dirección educacional en lo objetivo de la práctica pedagógica y al mismo tiempo proyectar esta práctica en una dimensión de futuro, prospectiva, pues de esa forma

serán los objetivos que se planteen la organización y que profesores, estudiantes e institución deberán cumplir.

Los criterios analizados consideran el proceso pedagógico como un espacio integrador del sistema de influencias al que son sometidos los actores durante la enseñanza y el aprendizaje, por tanto el centro de este es el hombre, como ser bio-psico-social, cognoscente, activo, dinámico; el cual cumple funciones previamente establecidas.

Estas funciones deben estar diferenciadas por la posición que ocupa dentro del proceso y el ritmo con que lo logra, pero afines en sus implicaciones por el cambio y las transformaciones que producen sin improvisación alguna o espontaneidad. Todos estos elementos son susceptibles a ser evaluados en el transcurso de su desarrollo.

Con los planteamientos anteriores se fundamenta la concepción del proceso de preparación de los jefes de departamentos dentro del proceso pedagógico que contiene entre sus componentes a la evaluación comprometida con el perfeccionamiento del proceso. Se tiene en cuenta la introducción de este término en el campo de la dirección, de la que se tomarán algunos juicios necesarios y más específicamente de la dirección educacional.

Con estos criterios se asume al ser humano como centro de la dirección educacional y por tanto del proceso pedagógico. En él, profesor y jefes de departamentos, tienen bien definidas sus funciones, por lo que uno es el reflejo, ejecutor sistemático y consciente de las líneas de trabajo acordadas por el colectivo, y el otro recibe un sistema de influencias que llega hasta otros agentes socializadores del aprendizaje.

Sin embargo, entre ambos no existe una relación de dirección, sino más bien una relación socio-psicopedagógica donde se tienen en cuenta las necesidades cognitivas, volitivas, afectivas y motivacionales de los jefes de departamentos, a la par de armarse de las leyes, categorías, principios y métodos de la Pedagogía que ofrecen respuestas a las demandas de tipo social.

De esta forma se pone de manifiesto que la educación ha de ir donde va la vida. Es insensato que la educación ocupe el único tiempo de preparación que tiene el hombre, en no prepararlo. La educación ha de dar los medios para resolver los problemas que la vida ha de presentar.

La preparación de los jefes de departamentos en el proceso pedagógico cumple con los principios a partir de su concepción, en los que se incluye a su vez la evaluación como uno de los componentes. Se consideran, entonces, los siguientes:

- Principio de la unidad del carácter científico e ideológico del proceso pedagógico.
- Principio de la vinculación de la educación con la vida, el medio social y el trabajo, en el proceso de educación de la personalidad.
- Principio de la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador en el proceso de educación de la personalidad.
- Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en el proceso de educación de la personalidad.
- Principio del carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad del educando.
- Principio de la unidad entre la actividad, la comunicación y la personalidad. Addine F., F., González S., A. M. y Recarey F., S. (2002:80-97)

Estos criterios permiten apreciar elementos que caracterizan al proceso de preparación de los jefes de departamentos y que coinciden en considerarlo en el proceso pedagógico en su sentido genérico, al incluir en el desarrollo de sus etapas:

- La unidad dialéctica que existe entre las categorías enseñanza, aprendizaje, instrucción y educación se manifiesta en ambos procesos.
- Las condiciones de organización y dirección, bajo las cuales transcurre, en forma de sistema dentro o fuera del contexto educativo.
- La interacción entre los actores del proceso y de estos con el entorno, de modo que evidencia una estrecha relación entre personas y entorno.
- Se basa en objetivos (derivados y ordenados gradualmente), normas, programas y metodologías que responden a intereses sociales, institucionales, grupales e individuales.
- Está condicionado por un fin determinado: la formación y la transformación del individuo en el orden individual y social.

Estas son algunas razones por las que el proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” es considerado parte del proceso pedagógico.

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

1.2. La evaluación como componente del proceso pedagógico. Su aplicación al proceso de preparación de los jefes de departamentos.

La evaluación desde el punto de vista etimológico puede definirse como acción y resultado de atribuir un valor o una importancia determinados a una cosa, valoración de los conocimientos o aptitudes, capacidad y rendimiento de una persona, cada una de las etapas en que se divide el curso escolar y días en que se realizan los exámenes (Diccionario de la Lengua Española).

En este sentido se puede decir que en ocasiones el uso inadecuado de la evaluación ha conducido a perder de vista que ella es una parte importante del proceso, que determina el cumplimiento de los objetivos propuestos, los métodos utilizados, el contenido tratado, los medios necesarios, así como la proyección de la actividad diaria de todo directivo, ejecutivo (jefes de departamentos), funcionario y docente.

Al decir de Rodolfo Gutiérrez Moreno la evaluación posibilita valorar no solo el resultado, si no también el proceso y saber en qué medida ha funcionado la dinámica sistémica entre los diferentes componentes del proceso que ha personalizado y, sobre la base de ello, regular su actuación profesional (Gutiérrez R., 2007). Esta cuestión se comparte en su totalidad.

Se considera que la evaluación constituye un componente básico para la dirección del proceso pedagógico y, dentro de él, el proceso de preparación de los jefes de departamentos en las instituciones educativas. Esta premisa permite que de modo sistemático se desarrollen, instruyan y eduquen. A partir de ello se realiza el estudio de la esencia pedagógica de la evaluación y de su correlación con el resto de los componentes de este proceso.

La incorporación de la evaluación al ámbito pedagógico resulta importante. En este sentido se analizan autores que han incursionado en la temática tanto en el ámbito nacional como internacional: Tyler, R (1959); Cronbach L. J. (1963); Scriven, M. (1967); Hermoso N., S (1973); Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987); El Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1988); Puttgross, A. y Krottsch, C. P. (1992); Casanova, M. A. (1993), Castro P, O.(1995), Achig, L. (1997); Álvarez de Zayas, C. (1999), Valdés V., H. (2000), Díaz B., A. (2002); Martínez, A. (2002), Torres F., P. (2003), Valiente S., P. y Álvarez R., M. A. (2004); Trujillo B., N. (2007); Castells G., B. L (2008); Hernández M.; T. (2010); López. R. F. (2014), entre otros.

Tyler, R. define la evaluación con un carácter procesal para emitir un criterio relacionado con el grado en que han sido alcanzado los objetivos educativos propuestos, sin embargo sólo enfatiza en esta categoría rectora y no esclarece totalmente qué vías se pudieran utilizar para realizar dicha evaluación.

Cronbach L. J. posteriormente adiciona a esta definición la virtualidad de la evaluación para la toma de decisiones. Se refirió a la relación de la evaluación con la práctica pedagógica al considerarla como la recogida y uso de información para tomar decisiones sobre un programa educativo; no obstante, la evaluación queda subutilizada si sus fines se reducen a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos previstos, pues aunque se considera de gran interés parece importante tener en cuenta otras aplicaciones, como por ejemplo para proyecciones futuras.

Scriven, M. por su parte, incluye a su concepción la necesidad de valorar el objeto evaluado, lo que conduce a la integración de la ideología del evaluador y del sistema de valores sociales vigentes en el acto de valorar, esto se considera que posee un fuerte sustento subjetivo.

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

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. describen su modelo de evaluación orientado hacia el perfeccionamiento, insistiendo en que: el propósito más importante de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar. En este sentido se comparte este criterio, pues no basta con saber hacer y demostrarlo, sino proponer las vías para perfeccionarlo y lograrlo.

El Joint Committee on Standards for Educational Evaluation se centra, definitivamente, en los mismos parámetros de la evaluación que ellos reconocen, considerándola como la investigación sistemática del valor o mérito de algún objeto. Esta mirada científica se acerca a lo planteado, solo se agrega su carácter sistemático que, a juicio de este investigador, es importante; pero sería atinado incluir otros aspectos como la objetividad, la concreción u otros.

Puttgross, A. y Krotsch, C. P. plantean que la evaluación está relacionada con el proceso y el resultado que debe ser integral, aspectos que se consideran de obligatoriedad en esta investigación; a pesar de ello, no se esclarece el límite entre lo procesal y lo obtenido.

Casanova, M. A. más tarde compara lo que es la evaluación, con la norma de un deber ser que ya no se ajusta a la dicotomía de lo verdadero y lo falso, sino, a una escala de valores desde lo más a lo menos aceptable. Sin embargo este autor aunque la concibe a partir del análisis cuantitativo no deja ver los elementos cualitativos que se pudieran analizar en este proceso.

Castro P., O. considera la evaluación como un proceso de análisis de las transformaciones sistemáticas de la personalidad del estudiante (jefes de departamentos) durante un ciclo de enseñanza para su perfeccionamiento a partir de reajustes en el trabajo pedagógico. Esta definición se comparte teniendo en cuenta la relación entre su carácter procesal y el perfeccionamiento de otros procesos.

Achig, L. asocia la evaluación a los patrones evaluativos predeterminados, lo cual se ajusta a todo tipo de evaluación, aunque no reconoce la determinación de nuevos indicadores y dimensiones que contribuyan al perfeccionamiento del proceso evaluativo.

Álvarez de Zayas, C. y Valdés V., H. consideran la evaluación como un componente del proceso pedagógico, que a su vez interactúa con el resto de los componentes, permitiendo conocer en qué medida marcha el proceso y cómo se cumplen los objetivos

propuestos. Esta definición es aplicable al sector educacional con la que se coincide, por lo semejante en cuanto al contexto en que se desarrolla y su contenido pedagógico.

Díaz B., A. plantea que la evaluación es condicionada en alguna medida por la sociedad y a su vez los resultados de esta condicionan a la sociedad, estos criterios se consideran muy evidentes; pero, por otro lado, absolutos, pues no solo contribuyen en su condicionamiento, sino en su desarrollo.

Martínez, A. concibe la evaluación como un proceso que debe estar estructurado por etapas sobre las cuales deben hacerse análisis parciales, parece muy lógica esta definición desde el punto de vista de los fines de la presente investigación, dado que desde la génesis del concepto de proceso se afirma que se estructura en etapas.

Torres F., P. realizó estudios comparativos sobre la evaluación de la calidad de los procesos en las instituciones educacionales, mediante el Laboratorio Latinoamericano de Estudios de la Calidad de la Educación, centrados en análisis estadísticos y comparativos y redundante, en opinión de este autor, en que se evalúa calidad.

Valiente S., P. y Álvarez R., M. A. plantean que la evaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla, proponiendo planes de mejoras. Este autor orienta su definición, fundamentalmente, a la teoría de la dirección científica, lo cual, resulta contradictorio al identificar la evaluación con las funciones de la dirección.

Trujillo B., N. en su tesis doctoral ofrece una metodología para la evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes que, aunque se estructura en correspondencia con lo relacionado a la actividad pedagógica profesional, se considera que sus análisis van más al resultado que al proceso, no obstante logra el vínculo teoría praxis.

Castells G., B. L. en su investigación presenta modelos para la evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos, puntualizando en qué medida se desvía la realidad de estos modelos (deber ser), cuestión que resulta valiosa, pero carece de una concepción para evaluar los procesos que en estos se desarrollan.

Hernández M., T en su tesis en opción al grado científico propone una metodología para evaluación de la calidad del desempeño didáctico de los docentes. En este estudio se

concreta aún más, centrándolo en el salón de clases, parece oportuno pensar en ampliar su radio de acción.

López. R. F plantea que la evaluación de los procesos de formación profesional debe ser contextualizada y, además, considerar cómo ha sido utilizado un plan, programa, proyecto pedagógico en un contexto formativo concreto, valorando su eficacia y eficiencia. Aparentemente se evalúa el proyecto curricular y no al proceso.

En los análisis realizados se evidencia la importancia de este tema, pues ha sido tratado por diversos autores con concepciones filosóficas disímiles y para todo tipo de contexto; por otra parte se tienen en cuenta lo particular y lo general de la evaluación, sin embargo, aún no se considera agotado el tema pues adolece de precisiones para su análisis en el ámbito pedagógico de los jefes de departamentos para el desempeño de su actividad pedagógica profesional de dirección.

La evaluación aparece indisolublemente vinculada a la práctica de la educación. De una forma u otra se relacionó con el proceso pedagógico desde que este surgió como actividad social.

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

La definición propuesta por Castro P., O. es válida por considerarla evaluación en diferentes dimensiones: dentro del sistema; es decir, como componente del proceso pedagógico, y del sistema educativo en sí. Se refiere a la que se realiza desde dentro o fuera de él y lo que ella implica en términos de metodología para medir el nivel de perfeccionamiento de la educación en sus diferentes niveles (procesos, instituciones educativas, sistemas educativos, u otros).

En este sentido, la evaluación, es a la vez una categoría de la didáctica, un componente del proceso pedagógico y un proceso en sí mismo.

La evaluación puede considerarse, entonces, como proceso, vocablo que proviene del latín "*precessus*", paso, avance, y se define como cambio lógico y consecuente del

fenómeno; su transformación sistemática, sujeta a ley, en otro fenómeno. (Rosental, M, Iudin, P., 1981:376).

De esta forma se considera necesario esclarecer que: se entiende por proceso la transformación sistemática de los fenómenos sometidos a una serie de cambios graduales, cuyas etapas suceden en orden ascendente como tal, todo proceso solo puede entenderse en su desarrollo dinámico, su transformación y constante movimiento (MINED-ICCP,1981).

Se tiene en cuenta que todo fenómeno u objeto, natural o social, se puede estudiar, identificar y describir por la situación de sus cualidades, características y propiedades en un tiempo y espacio determinado, lo cual constituye el estado. La sucesión y continuidad de los estados en el espacio y tiempo de un fenómeno u objeto natural o social son un proceso. (López P., J, V. 2002:121). Criterio que se comparte en la presente investigación.

La política actual, en relación con la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas, ocupa un lugar significativo en el proceso de acreditación institucional y de programas de carreras, maestrías y doctorados. Por otra parte, en el departamento se materializan todos los procesos sustantivos que tienen lugar en la institución, entre ellos la preparación de los jefes de departamentos.

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

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

- Función pedagógica: consiste en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la preparación.
- Función social: al certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.

- Función económica: se centra en identificar los beneficios que la preparación genera en la institución. González A., S.A (2009)

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

Desde la perspectiva de esta investigación, la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, se orienta al perfeccionamiento del proceso de dirección y no al control de las personas que intervienen en él, aunque estas se controlan en alguna medida.

El término se entiende por la repercusión que tendrá la realización de acciones evaluativas para la institución, en función de dar respuesta a las necesidades de preparación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la institución tiene planteados.

Como actividad, el proceso evaluativo posee una composición estructural y funcional; se realiza en función de objetivos, tiene como objeto aquello que se evalúa, se realiza en interacción del evaluador con el objeto mediante un conjunto de acciones y operaciones que requieren el uso de procedimientos y de medios adecuados.

Se organiza en ciertas formas, se efectúa en determinadas condiciones y tiene resultados que pueden coincidir en menor o mayor medida con los fines propuestos. Supone, además, fases de orientación, ejecución, control y regulación, de evaluación de la propia actividad.

Esta debe caracterizarse por la coincidencia temporal en cuanto a que se evalúen los conocimientos, de conjunto con los hábitos, las habilidades, los valores, las cualidades y los comportamientos que caracterizan el desarrollo de la personalidad. Todo ello debe ocurrir en un verdadero equilibrio sin sobredimensionar uno u otro.

A modo de resumen la evaluación es una parte esencial de la actividad de los jefes de departamentos. Dentro de su preparación debe comprenderse primero que ella implica algo más que aplicar test, comparar, valorar y calificar; por lo que una evaluación

correcta debe superar toda barrera que menoscabe el ritmo personal del rendimiento, la autoestima, las motivaciones y el desarrollo de estos.

Resulta importante considerar que la evaluación parte de los objetivos, pero no se limita a su mera comprobación; estos deben abarcar, en aras de una evaluación integradora, el objeto de asimilación en términos de instrucción, desarrollo y educación, en correspondencia con sus potencialidades.

De igual forma, expresa su connotación desarrolladora en la medida en que la evaluación no se conciba como una simple comprobación de los objetivos, pues ella debe considerar también su adecuación al nivel de sistematicidad y de profundidad manifestado durante el transcurso del proceso pedagógico y con el nivel de desarrollo de los jefes de departamentos.

Es posible afirmar que la evaluación es un proceso sistemático de reflexión sobre el quehacer educativo que proporciona información de cómo se va desarrollando el proceso de preparación de los jefes de departamentos, con el fin de reajustar, si fuera necesario, la actuación docente y los aprendizajes, en función de la información obtenida. Resulta importante al referirse al constante perfeccionamiento del proceso pedagógico desde su evaluación.

Por otra parte la evaluación se considera como un proceso interactivo de valoración continua, que permite recoger y analizar evidencias sobre experiencias previas y los alcances progresivos de los jefes de departamentos en relación con las capacidades derivadas de los objetivos de la etapa, sobre la base de ser entendido como componente del proceso pedagógico que regula al resto de ellos.

La evaluación de procesos se define como que implica el análisis de las interacciones entre elementos (personales, materiales, normativos, etc.), en las operaciones de gestión, planificación y desarrollo curricular y de instrucción, y formular valoraciones sobre su congruencia con los resultados obtenidos. Los cuales suponen, en gran parte, el grado y el modo de utilización de los recursos asignados y de otras entradas al sistema (Casanova, M. A., 1996).

Aunque es insuficiente esta definición para la investigación que se presenta, dado su carácter generalizador, ofrece elementos a tener en cuenta para la definición futura de evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

La evaluación posibilita a los jefes de departamentos la capacidad de valorarse crítica y permanentemente en su desempeño para sentirse seguros de sus logros y sin temor de sus propios errores, aprender de ellos y conducir de manera más consciente su trabajo, así como comprender mejor todo lo que sabe y lo que necesita conocer para buscar y aceptar estrategias de mejoramiento personal y profesional. Esto es un reflejo del pensamiento reflexivo y una evidencia de la amplitud del término; por tales y otras razones es necesario concebirla como proceso y resultado.

Estos son algunos elementos que patentizan la importancia de la evaluación como componente del proceso pedagógico, e indican el lugar que ocupa en y para la preparación de los jefes de departamentos objeto de estudio, considerada desde esta perspectiva. Es posible afirmar que el análisis de este proceso, revela un reducido número de trabajos, sobre todo, en los referidos a la Educación Superior.

El análisis de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales requiere considerar estudios que anteceden y sirven de sustento para esta temática: (Alonso R., S., 2002), (Valiente S., P., 2003), (Calderón M., M., 2007), (MINED, 2007), (Saroza, E. X., 2009), Martínez M.,C. (2009), (Cardoso G., O., 2010), (López, R., M., 2011), (Martínez M.,C. y Pedraza M., B, 2012) y (Fernández C., Z., 2013). Se considera que las investigaciones realizadas aún no son suficientes.

En los estudios desarrollados por Alonso R., S. se organiza la preparación de los jefes de departamentos desde el Sistema de Dirección del Ministerio de Educación, específicamente, en el Subsistema de Trabajo con sus tres etapas; sin embargo, no considera la evaluación de este proceso desde el nivel de departamento.

Por su parte Valiente S., P. realiza el análisis desde el punto de vista de la especialización y dirigido a directores de centros educacionales, con particular atención en los de Secundaria Básica, no así a los jefes de departamentos en la Educación Superior.

Calderón M., M. investiga acerca de la formación de la capacidad de dirección en la Prerreserva Especial Pedagógica, proponiendo una estrategia pedagógica, contentiva de un grupo de actividades para cada uno de los años de estudio, desde el pregrado; no obstante, solo se centra en la formación inicial y no particulariza en el postgrado, entre otras limitaciones.

El Ministerio de Educación establece las normativas para la preparación de los jefes de departamentos en las Escuelas de Cuadros y desde el nivel central hasta la base; aunque existe una metodología, esta no se centra en lo teórico sino en lo práctico.

Sarozá, E. X. propone actividades para la capacitación a directores de las microuniversidades de Educación Técnica Profesional para el trabajo con la prerreserva Especial Pedagógica en condiciones de universalización. En este estudio se analiza el término capacitación desde actividades para los directores, sin tener en cuenta la evaluación de este proceso.

Cardoso G., O. realiza sus estudios encaminados a la preparación de los jefes de departamentos para atender la Reserva Especial Pedagógica. Esta investigación resulta un referente para el estudio que se presenta; sin embargo, no se considera la preparación en el proceso pedagógico, así como la evaluación de esta.

En su tesis doctoral, López R.; M. M. investiga la preparación de la reserva de cuadros desde los distintos contenidos en la institución educativa; aunque no tiene en cuenta la evaluación de este proceso. Martínez M., C. ofrece una concepción teórico-metodológica sobre el perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de universalización. Estos planteamientos son argumentados posteriormente.

Para el logro de este objetivo, realiza una sistematización del desarrollo histórico de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales cubanos, así como una caracterización de la dirección de este proceso dentro del proceso pedagógico; pero no concibe la evaluación del proceso de preparación para el jefe de departamento.

Fernández C., Z., recientemente, estudia la preparación del Director Municipal de Educación en el contenido económico. La investigación contribuye a la orientación de los referentes teóricos de la obra que se presenta, no obstante, se restringe al contenido económico y a este nivel de dirección.

Es posible afirmar que aún cuando estos autores han investigado temáticas que sirven de sustento o pueden constituir la base de esta investigación en alguna medida, y sus estudios tienen un acercamiento al proceso de preparación de los directivos y ejecutivos

educacionales, no han analizado el tema de la evaluación de ese proceso de preparación, más en el caso de los jefes de departamentos de la universidad.

En esta investigación la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se analiza desde una perspectiva integral, partiendo de criterios que se tienen en cuenta en otros estudios realizados. Esta concepción armoniza con la situación en el contexto cubano actual pues, en el caso de la Educación Superior, desempeña un papel importante en la sociedad.

El proceso de preparación de los jefes de departamentos requiere, además, que este se evalúe de forma permanente, con un carácter de diagnóstico de los cambios de comportamiento producidos por una determinada metodología. Desde el punto de vista del impacto la evaluación de su proceso de preparación se caracteriza por la espontaneidad y la insuficiente objetividad.

Desde otro punto de vista se excluyen las transformaciones operadas en la organización que dirige, lo que conduce a que no se enjuicien, adecuadamente, las acciones desarrolladas. Entre las posibles causas de esta problemática pueden incluirse las siguientes:

- Diseños de evaluación que no definen con claridad y precisión los objetivos que se pretenden alcanzar sobre la base del diagnóstico individual de los jefes de departamentos y la organización o estructura que dirige.
- Insuficiente consenso en cuanto a los criterios que han de considerarse para valorar la calidad de la evaluación, así como el impacto que debe tener.
- Reducido número de diseños metodológicos para evaluar los procesos de preparación de los jefes de departamentos o falta del rigor científico necesario en los que se aplican.

El perfeccionamiento del proceso y del método de planificación que se aplique en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Educación Superior, es decir, su congruencia, pertinencia y legitimidad, pueden asegurarse en la medida en que se preste atención y se correspondan con las múltiples tensiones que se reeditan en la proyección que las exigencias del Sistema de Educación realicen para su preparación continua y sistemática.

Según el Instituto Nacional de Administración Pública (Colombia), una evaluación que pretenda contribuir con el perfeccionamiento y la mejora de la calidad del proceso de preparación y con la consiguiente planificación, no debe prescindir de algunos de los principios que se mencionan a continuación (INAP, 2003):

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

Estos principios pensados para evaluar el proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas, antes que definir instrumentos o decidirse por técnicas cuantitativas o cualitativas de revelamiento, conducen al desarrollo de sistemas internos de evaluación que se fundamenten en las propias condiciones de producción de las estrategias y programas concebidos para este fin.

La idea central de promover la inquietud y la necesidad de evaluación interna en todos los momentos del proceso de preparación es que se conciba la evaluación como una ayuda significativa a los gestores del proceso para:

- Suministrar juicios valorativos y fundamentados sobre el diseño, la ejecución y los resultados.
- Formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las futuras.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de las universidades requiere considerar los criterios acerca de los procedimientos de la metodología para la evaluación de la actividad docente del profesorado (Universidad de Málaga, 2007). Ellos son: conformidad, pertinencia, coherencia interna, sustentabilidad e inclusividad.

Es necesario señalar que existe una estrecha relación entre los principios y los criterios mencionados para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de

departamentos, ya que esta se planifica con la participación de todo el personal y se centra hacia los objetivos a cumplir, en correspondencia con las estrategias y programas del proceso de preparación.

Hasta este momento se puede plantear que para el análisis de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se requiere de un modelo holístico. En síntesis es posible definirla evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos como:

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

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

1.3. Los jefes de departamentos en el contexto universitario.

Desde los primeros años del triunfo revolucionario, con una amplia y clara visión de futuro, se trazaron y renovaron los principios rectores, los objetivos y los requerimientos de la política de cuadros. Es necesario explicar que el término cuadro es usado en Cuba para designar a las personas que ejercen la dirección de los diferentes procesos en sus distintos niveles, en esta categoría se incluyen los directivos y ejecutivos.

Durante los años 1978-1979, con el apoyo de especialistas soviéticos, fueron organizados, por primera vez en Cuba, planes docente-metodológicos para la preparación de los directores de escuelas, lo cual permitió poner a su disposición la experiencia universal y el esclarecimiento del papel de estos en la planificación, organización, ejecución y control del proceso docente-educativo.

Con la Resolución Ministerial N.300/79 se aprueba el *Primer Reglamento de Trabajo Metodológico*, en el que se definen las actividades encaminadas a perfeccionar la preparación del personal docente, a la elevación de su calificación y maestría en los aspectos político-ideológicos, científico-teóricos, pedagógico-metodológicos y a la aplicación práctica de los métodos y procedimientos que garantizaran la calidad de los resultados del proceso docente-educativo.

Desde el comienzo de los Seminarios Nacionales a Dirigentes, Metodólogos e Inspectores de las Direcciones Provinciales y Municipios de Educación, a finales de los años de 1970, se dedicaron temas orientados al trabajo de los jefes de departamentos, fundamentalmente, en el orden metodológico.

Los materiales que se han presentado, tradicionalmente, son de obligada referencia para el mejoramiento del desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección, pero no incluían la evaluación del proceso de preparación. .

Desde el Primer Seminario Nacional desarrollado también a finales de los años 1970, se dedican temas dirigidos al trabajo del director, sobre todo en lo metodológico, lo que evidencia el interés sostenido por la preparación de estos, a la vez que cada uno de los materiales que se presentan son de obligada referencia para un mejoramiento de su desempeño profesional.

La presencia en las universidades de un sistema encaminado al logro de estos propósitos obliga necesariamente a elevar cada vez más su calidad; orientados, por tanto, a su perfeccionamiento.

El desempeño de los jefes de departamentos en cualquiera de los contextos ha sido una idea rectora del Sistema Educativo Cubano y de toda la estructura de dirección del país. Esta es una de las causas de que en los discursos de los máximos dirigentes del Gobierno se destaque la necesidad de que se preparen para asumir las constantes transformaciones que impone el desarrollo político, económico y social de Cuba.

Al referirse al proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Educación Superior, es indispensable especificar la definición de jefes de departamentos educacional.

Al respecto, el Decreto Ley 196/1999 en su documento *Sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas*, después de sus modificaciones, define en la categoría ocupacional de cuadro a directivos (rectores, vicerrectores y decanos) y ejecutivos (vicedecanos, directores docentes, directores no docentes, directores de filiales y jefes de departamentos).

En el caso de los ejecutivos, planifican, organizan, ejecutan, regulan y controlan los modos de actuación para potenciar el perfeccionamiento; desarrollar conocimientos, habilidades, valores, capacidades y actitudes en sus subordinados y garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos requiere del conocimiento de sus funciones en su amplio sentido. Estos tienen un grupo de atribuciones y obligaciones que definen los procedimientos a realizar para el despliegue de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Es en este nivel de dirección donde confluyen los principales procesos sustantivos de la institución, de acuerdo a las normativas del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba (2014).

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

Dentro de estos contenidos se encuentran:

- La Preparación Política Ideológica: Contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, fundamentos político – ideológicos de la Revolución y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas; tiene como base los objetivos para el trabajo político ideológico que orienta el Partido Comunista de Cuba. En los momentos actuales este cobra mayor importancia a partir de que se recrudece y toma nuevas formas la guerra ideológica; en este, caso los jefes de departamentos constituyen los principales guías orientadores y esclarecedores de sus docentes y estudiantes. De su preparación depende la calidad de su actuación para transmitir un ejemplo positivo.

- La Preparación en Administración Dirección abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros en correspondencia con las funciones del cargo, para elevar la eficiencia en su gestión; a su vez incluye, de manera integrada, la preparación en dirección, económica, jurídica y en el uso de la tecnología, la información y la comunicación, así como otras que se determinen, a partir de su función administrativa.
 - a) La Preparación en Dirección abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas, herramientas que la ciencia de la dirección ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en las habilidades directivas para la conducción de las personas y los procesos organizacionales y para el cumplimiento de sus funciones.
 - b) La Preparación Económica está dirigida al conocimiento de los procesos económicos y conocimientos fundamentales acerca de la situación económica internacional y propia del país, los argumentos sobre las causas y los efectos de las medidas que se adoptan en este campo, los indicadores del control, el análisis económico y de los elementos que determinan la eficiencia para la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, crear y desarrollar la capacidad de análisis.
 - c) La Preparación Jurídica tiene como objetivo dotar a los cuadros de conocimientos y formar una cultura de respeto a la *Constitución de la República*, leyes y otras normas legales, que contribuyan a elevar la disciplina laboral y social y el cumplimiento de los principios éticos.
- La Preparación en Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil abarca los principales conceptos y la dirección de la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros de los conocimientos y habilidades necesarias para participar en la dirección y realización del sistema defensivo territorial a su nivel. Incluye conocimientos sobre el sistema de medidas de Defensa Civil relacionadas con la prevención, preparativos, respuestas y recuperación ante desastres naturales, tecnológicos y sanitarios, la preparación en Seguridad y Defensa Nacional y Territorial.

La Preparación Técnica y Profesional es dirigida al dominio del sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o cargo debe poseer para ejecutar las misiones encomendadas. Comprende el reconocimiento de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, la actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las acciones de preparación son antecedidas de un diagnóstico, el cual permite precisar los plazos en que se resolverán las insuficiencias, además de garantizar la objetividad y diferenciación de las acciones de preparación en correspondencias con las necesidades reales, las cuales se concretan en lo particular en los planes individuales y de desarrollo de cada cual. Sobre esa base debe desarrollarse la evaluación del proceso de preparación.

En tal sentido resulta importante señalar que aunque estas indicaciones existen no se constatan procedimientos metodológicos concretos, para esta estructura de dirección en particular, en su proceso de preparación, ni indicadores al respecto que científicamente suplan esta necesidad.

La preparación de los jefes de departamentos se materializa en diferentes espacios del Plan de Trabajo. La superación profesional como forma organizativa en la preparación y superación de los cuadros constituye la base principal por la que transitan la mayoría de ellos.

Esta debe proyectarse de forma gradual y ascendente en correspondencia con las necesidades de aprendizaje y de acuerdo con el cargo que desempeñan; dentro de ella, a su vez, se establecen como formas:

- Los cursos destinados a la preparación especializada, los que pueden ser de actualización, para el cargo, de recalificación y de complementación.
- Diplomados
- Entrenamientos
- Talleres

Para evaluar un proceso de preparación de los jefes de departamentos se hace necesario conocer sus obligaciones y atribuciones de acuerdo con la actividad que

realizan y que está normado por el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.

Según el manual “Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base (segunda parte)” (MES, 2014) las principales atribuciones y obligaciones del jefe de un departamento disciplina y carrera se resumen en:

- Dirigir el departamento y representarlo legalmente.
- Dominar y aplicar los instrumentos jurídicos que regulan los diferentes procesos relacionados con la actividad que dirige.
- Convocar y presidir las reuniones del departamento y contribuir a establecer los nexos necesarios con otros departamentos y áreas
- Garantizar la vida académica, científica y política ideológica, así como la comprensión nacional e internacional, mediante el debate sistemático en el seno del departamento.
- Participar activamente en la planeación estratégica de la facultad
- Implementar la planeación estratégica del departamento en sus planes de trabajo y en los planes individuales de sus profesores y otros trabajadores. Controlar el cumplimiento de estos.
- Dirigir la implementación de la estrategia educativa de la carrera en las disciplinas bajo su competencia y controlar su adecuado cumplimiento
- Responder, como máxima autoridad de la carrera, por la formación integral de los estudiantes y por el estado político moral del departamento.
- Aprobar la estrategia educativa de la carrera, dirigir su implementación en las disciplinas y años, y controlar su adecuado cumplimiento.
- Dirigir la formación de pregrado y postgrado, la actividad científico investigativa y extensionista en el departamento, en correspondencia con las políticas establecidas en la facultad.

- Dirigir el proceso de formación de los profesionales en las disciplinas y asignaturas del departamento, con énfasis en la labor educativa y político ideológica.
- Garantizar el cumplimiento de los programas de las disciplinas del departamento y realizar las modificaciones que sean de su competencia.
- Aprobar el programa analítico de las asignaturas bajo su competencia.
- Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo de las disciplinas bajo su competencia y proponer soluciones a partir de las valoraciones realizadas.
- Elaborar el plan de trabajo metodológico del departamento y controlar su ejecución, enfatizando en la formación de valores desde la instrucción
- Garantizar que se elaboren adecuadamente los documentos que avalan dicha labor.
- Atender y controlar el trabajo que realizan los colectivos metodológicos subordinados al departamento y evaluar sus resultados
- Garantizar el desarrollo, con calidad, de la práctica investigativa laboral de los estudiantes, si procede.
- Aprobar los objetivos de año, a partir de la propuesta hecha por el colectivo de carrera.
- Responder por los aspectos relacionados con la evaluación del aprendizaje de las asignaturas, así como con los ejercicios de culminación de los estudios, si procede, según las reglamentaciones vigentes.
- Dirigir el trabajo de los alumnos ayudantes, de los graduados universitarios en adiestramiento y del personal a tiempo parcial del departamento.
- Asegurar la participación de sus profesores en las acciones de orientación profesional que se le asignen.
- Organizar el proceso de convalidación de asignaturas del departamento y emitir la decisión final.

- Responder por el aseguramiento bibliográfico de las asignaturas bajo su competencia.
- Elaborar y controlar los planes de superación integral del personal docente de su departamento –a largo, mediano y corto plazo-, de modo que favorezca el tránsito a categorías docentes superiores, la formación científica y la participación de los profesores en las transformaciones sociales.
- Promover y proponer al personal docente y científico investigativo para el proceso de las categorías docentes y las de investigadores, de acuerdo con la legislación vigente.
- Analizar los programas de formación académica y de superación profesional propuestos, con vistas a su aprobación, y controlar sistemáticamente la calidad de la ejecución de los que se imparten.
- Controlar el cumplimiento de los proyectos de investigaciones y de los indicadores establecidos, de manera que garanticen la pertinencia y la calidad de los resultados que se obtengan.
- Motivar y exigir la participación de profesores y estudiantes en eventos científicos nacionales e internacionales, conferencias científicas, proyectos socioculturales, así como la publicación en revistas reconocidas.
- Garantizar la entrega al dispositivo especializado de la universidad, de la información científico técnica de valor que resulte del trabajo científico investigativo de profesores y estudiantes, así como propiciar la introducción y la generalización de los resultados obtenidos.
- Asegurar la integración armónica y coherente de acciones extensionistas en el pregrado, el postgrado y la investigación.
- Garantizar la promoción de los proyectos de extensión en los que participan o lideran sus profesores, y su contribución al desarrollo social.

- Promover, motivar y controlar la participación de los estudiantes en tareas económicas y socioculturales de importancia para la universidad y la sociedad como vía expedita para la labor educativa.
- Supervisar la labor educativa que se desarrolla en la residencia estudiantil.
- Garantizar el cumplimiento y el perfeccionamiento continuo del sistema de gestión de la calidad de los programas (carreras, maestrías y doctorados) que se desarrollan en el departamento, con vistas a lograr o mantener su acreditación.
- Garantizar la articulación de los contenidos de las asignaturas y las disciplinas que se vinculan con la Seguridad Nacional y Defensa Nacional.
- Asegurar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el ingreso a la educación superior asignadas al departamento.
- Proponer la reserva del cargo de jefes de departamentos y responder por su preparación y superación, elaborando su plan de desarrollo individual y controlando su cumplimiento.
- Realizar la proyección de los recursos humanos del departamento y la planificación anual de las actividades de todos sus subordinados, teniendo en cuenta en el caso de los profesores, su categoría docente y científica.
- Realizar el control periódico y la evaluación final del desempeño de sus cuadros subordinados, de los profesores, los trabajadores y los adiestrados que desarrollan su trabajo en el departamento. Otorgar o proponer los reconocimientos laborales y las medidas disciplinarias en casos necesarios. Proponer los movimientos de cuadros.
- Administrar los recursos materiales y financieros y mantener estricta vigilancia sobre las instalaciones y el material gastable, a los efectos de su eficiente utilización.
- Asegurar el control sobre la asistencia al trabajo del personal del departamento y firmar el registro de asistencia del personal no docente.

- Exigir el cumplimiento de los compromisos establecidos en la esfera de la colaboración internacional, velando por la calidad de las acciones que se desarrollan.
- Verificar el cumplimiento del sistema de control interno elaborado en el departamento, en particular, el plan de prevención de riesgos y tomar medidas en casos necesarios.
- Garantizar el adecuado desarrollo de las acciones proyectadas en relación con la estrategia de comunicación del departamento, en correspondencia con la estrategia de la facultad.
- Mantener un vínculo sistemático con las instituciones homólogas y de producción y los servicios con vistas al aseguramiento de la formación integral de los estudiantes.
- Atender y encauzar la solución o explicación de los problemas planteados por estudiantes, trabajadores, familiares y otras personas de la sociedad, relacionado con los procesos que se desarrollan en el departamento.
- Conservar los documentos que se elaboran en el departamento según las normas establecidas.
- Otras atribuciones u obligaciones que se le asignen.

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

Es necesario elaborar una metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Los objetivos que se pretenden obtener con la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se detallan a continuación:

1. Contribuir al cambio cultural, en materia de evaluación en las universidades, lo cual supone la revitalización de la actividad de preparación de jefes de departamentos, estableciendo una mejora cualitativa de indudable valor, con respecto a las denominadas.

2. Favorecer la atención individualizada a los jefes de departamentos a partir del diagnóstico diferenciado.
3. Transformar los procedimientos para la evaluación de procesos, específicamente el de preparación de los jefes de departamentos.
4. Integrar la Dirección Educacional a la Ciencia Pedagógica.

El proceso de evaluación en las universidades es único para todos los directivos, ejecutivos (jefes de departamentos) y el docente universitario, aunque tenga particularidades concretas de acuerdo con sus funciones, así como para los procesos que se suceden en ellas, independientemente de su relación contractual.

Su alcance es, por tanto, universal y su aplicación será diferenciada considerando los objetivos que se persiguen. Este requiere la participación de diversos agentes implicados en la evaluación del proceso de preparación:

- Los/as jefes de departamentos. Este trabajo estará en estrecha coordinación con el departamento de Recursos Humanos.
- En la gestión de la calidad de las Instituciones de Educación Superior se desarrollan dos tipos fundamentales de evaluación: la evaluación interna (Autoevaluación) y la evaluación externa.
- La autoevaluación institucional, es el tipo de evaluación en la que participan todos los estamentos de la institución, puede valorar permanentemente dónde se encuentra, con relación a su misión y proyecto educativo, así como establecer la contribución de cada uno de sus componentes en su realización, con el fin de mejorar y elevar el nivel de gestión para alcanzar su realización.
- La evaluación externa por su parte es una mirada desde el exterior a todos estos indicadores siempre como propuesta de ayuda y mejora tanto a las instituciones, docentes, estudiantes, jefes de departamentos, funcionarios, directivos y procesos.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos requiere de procedimientos, los cuales deben concretarse en la práctica pedagógica de la universidad. Estos a su vez incluyen lo específico en cada nivel de estructura en particular, fundamentalmente, concretadas a través del plan de desarrollo individual.

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

Conclusiones del capítulo

La preparación de los jefes de departamentos forma parte de un proceso pedagógico, característico de la formación continua de estos y susceptible de lograrse desde la planificación de la universidad.

La evaluación, concebida como un componente del proceso pedagógico, debe tener en cuenta las normativas establecidas y el diagnóstico, además de incluir los contenidos necesarios, actuales y ser tratada desde las diferentes formas organizativas del proceso. Lo expuesto tiene una implicación directa en el desarrollo del proceso de preparación y en su evaluación.

CAPÍTULO II. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS

El capítulo está compuesto por dos epígrafes: en el primero se analiza la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas, así como la operacionalización de la variable, en el segundo se presenta la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de dicha área.

2.1. Situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Operacionalización de la variable.

La Facultad de Ciencias Pedagógicas, antes Universidad de Ciencias Pedagógicas, primer centro universitario autónomo de la provincia de Sancti Spiritus, fue fundada el 22 de septiembre de 1983, luego de haber desarrollado una labor previa como filial y unidad docente del Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela” de Villa Clara.

Su misión como centro de Educación Superior en estos treinta años ha ido modificándose en consonancia con la política educativa del Ministerio de Educación y con el desarrollo del territorio espirituano. La formación inicial y permanente de los profesionales de la educación ha estado en su centro.

A partir de 1998 se le dedicó especial atención a la educación del territorio en integración con la Dirección Provincial de Educación; desde el 2002 se atendió de manera priorizada la universalización de la Educación Superior Pedagógica; en el 2009, según el acuerdo número 6643 del Consejo de Ministros, se redefinen las funciones de las Universidades Pedagógicas y se logra perfilar con mayor claridad la actual misión:

“La formación inicial y permanente de docentes revolucionarios y cultos, la extensión universitaria y la investigación, como vía de solución a los problemas de la actividad pedagógica profesional en el territorio espirituano”.

El estudio de la misión y de las particularidades de la institución ha permitido modelar la visión que hacen suya directivos, ejecutivos, funcionarios, trabajadores y estudiantes, desde la cual cada miembro de la universidad se compromete con las metas y perspectivas del colectivo en el perfeccionamiento constante de su gestión y visualiza

las aspiraciones concretas, posibles de alcanzar como metas objetivas y logrables en una etapa. Consecuentemente, se define como visión:

“Una Universidad de Ciencias Pedagógicas que gestiona el perfeccionamiento gradual de los procesos universitarios y el avance de todas sus instancias en función de alcanzar la excelencia académica y la pertinencia social, en la formación inicial y permanente de docentes revolucionarios y cultos y la investigación como vía de solución a los problemas de la actividad pedagógica profesional en el territorio espirituano, con una gestión económico financiera eficiente y un reconocido impacto en la sociedad”.

En el curso escolar 2012-2013 se llevó a cabo la evaluación externa por parte de la Junta de Acreditación Nacional a la institución, obteniendo la categoría de Calificada. Para ello se implementó la Estrategia Maestra de la Universidad, la que define como problema estratégico general: La gestión para la evaluación y el control de los procesos sustantivos, de manera integrada en las áreas de resultados claves, con la utilización adecuada de los recursos disponibles, teniendo en cuenta las distintas estructuras de dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas en la provincia de Sancti Spiritus.

Como objetivos estratégicos:

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

Estos objetivos se derivan hasta el plan individual de cada integrante del colectivo, con marcado énfasis en los jefes de departamentos, los que participan en su generación y

control. Las áreas de resultados claves que fueron declaradas en la institución y sobre las cuales realizan su actividad pedagógica profesional de dirección los jefes de departamentos son:

1. Proceso de dirección educacional
2. Dirección del proceso docente educativo.
3. Proceso de formación y superación del personal docente.

La Universidad de Ciencias Pedagógicas tenía un total de 81 cuadros; de ellos: 1 rector, 4 vicerrectores, 4 decanos, 7 vicedecanos, 21 jefes de departamentos (4 no docentes), 2 especialistas de cuadro, 8 directores docentes, 2 directores no docentes, 6 directores de filiales pedagógicas, 6 subdirectores de filiales pedagógicas, 5 secretarios docentes de facultades, 6 secretarios docentes de filiales pedagógicas, 1 secretario general de la universidad, 1 jefe de sección de cocina comedor, 1 jefe de seguridad y protección, 6 administradores de filiales universitarias.

Con relación a la preparación se instrumentaba un sistema de trabajo con sus tres etapas bien concebidas, ellas son: análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección, desarrollo de la capacidad de dirección y análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección. En ellas se encontraba articulada la preparación de los jefes de departamentos.

Caracterización de los jefes de departamentos.

Los jefes de departamentos se encuentran en la categoría cuadro, este incluye a los profesionales del sector que se desempeñan en los diferentes subsistemas y niveles de educación. Dentro de sus funciones están las de participar en la elaboración, la dirección, la ejecución y el control del cumplimiento de las políticas en lo que les corresponde.

Estos también planifican, organizan, ejecutan, regulan y controlan los modos de actuación para potenciar el perfeccionamiento; desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes en sus subordinados y garantizar el cumplimiento de objetivos trazados. Es en el departamento donde se materializa toda la política educacional y donde mayor interacción existe en las relaciones de dirección.

En esta investigación se centran los resultados en el proceso de preparación de los jefes de departamentos, los que pueden ser docentes y no docentes, ellos cuentan con una reserva a la que deben preparar constantemente.

La Universidad de Ciencias Pedagógicas tenía un total de 21 jefes de departamentos (de ellos 4 no docentes). En la investigación se tienen en cuenta los 17 jefes de departamentos docentes. En cuanto a grado científico y categoría académica 4 son doctores en Ciencias Pedagógicas y 13 son máster en Ciencias de la Educación. Todos se encuentran en el proceso de preparación de su reserva para el cargo.

La edad promedio de ellos es de 37 años y la experiencia promedio en el cargo es de 5 años. En todos los casos manifiestan un elevado interés y motivación por la actividad pedagógica profesional de dirección que realizan y por su preparación.

La preparación de los jefes de departamentos docentes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas (UCP), actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, se sustenta en las normativas establecidas al efecto ya referenciadas en el marco teórico de la investigación, así como en las exigencias legales entre las que se destacan, por su enfoque caracterizador, las que aparecen formuladas como principios de la *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas (2010)*.

En tal sentido este proceso debe ser sistemático y continuo, de formación y desarrollo, que ha de corresponderse con los objetivos estratégicos que se formulan para cada curso escolar, las proyecciones de la Facultad de Ciencias Pedagógicas y el diagnóstico de sus necesidades.

Esta preparación requiere de la proyección de acciones a corto y a mediano plazo, las que deben concretarse en la estrategia de la Facultad de Ciencias Pedagógicas y de cada nivel de estructura en particular a través de su plan de desarrollo individual, caracterizadas por la combinación de acciones de preparación teóricas y prácticas.

Los resultados del diagnóstico acerca de la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se obtuvieron a partir de la recopilación y el análisis de los principales documentos legales y normativos referidos a la preparación de los jefes de departamentos de la Universidad de Ciencias

Pedagógicas Capitán “Silverio Blanco Núñez”, actual Facultad de Ciencias Pedagógicas, en el período comprendido entre los años del 2009-2014 en el Ministerio de Educación (MINED) y el Ministerio de Educación Superior (MES).

Entre estos documentos se destacan por su importancia: la *Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Ministerio de Educación*; las Resoluciones Ministeriales de Educación Superior, contentivas de los reglamentos de inspecciones, de evaluación institucional y para el trabajo docente metodológico respectivamente, y los programas de preparación y superación y orientaciones metodológicas correspondientes a la preparación de los jefes de departamentos.

El análisis documental realizado al Reglamento de Inspecciones de la Educación Superior, precisa las formas de control establecidas para el trabajo pedagógico, las cuales pueden aportar información para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógica. Ellas son: el control a las actividades docentes, al aprendizaje de los estudiantes; al trabajo metodológico, los informes de controles a clases y la preparación de las asignaturas.

Ello permitió la búsqueda de evidencias para caracterizar el estado actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, así como la valoración en sus diferentes etapas, de acuerdo a lo establecido. La Resolución Ministerial 166/92 del Ministerio de Educación Superior establece los principios para realizar una evaluación institucional de la calidad en las universidades.

En ella se incluye la autoevaluación a efectuar en cada departamento docente, pero no se precisa qué se entiende por autoevaluación, no está definida su metodología, carece de pronunciamientos concretos sobre la integración y la preparación de los equipos de evaluadores, así como que no considera la comparación con el estado deseado.

La superación profesional constituye el espacio de la preparación de los jefes de departamentos educacionales en cada territorio y dentro de ella las escuelas de cuadros, entrenamientos, entre otros. Esta se rige por el *Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba* (MES, 2004) y se organiza por las Universidades de Ciencias Pedagógicas (MINED, 2000:91).

Resultaron también objeto de análisis otros documentos donde se registran evidencias de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la

Facultad de Ciencias Pedagógicas, los que incluyen las actas de las reuniones del Consejo de Dirección de la UCP y de las Facultades, de las reuniones de los Departamentos Docentes, de los Consejos de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, actas de las visitas a las facultades, reuniones en las diferentes filiales universitarias (Anexo 1).

Se entrevistaron a los directivos, jefes de departamentos y funcionarios encargados de la gestión del proceso de preparación de los cuadros y reservas, se aplicó un cuestionario al 100% de los directivos y los jefes de departamentos en funciones durante el período del 2009 al 2014.

Se observaron diferentes acciones vinculadas al proceso de preparación de los jefes de departamentos, escuelas de cuadros, conferencias y entrenamientos. Los instrumentos utilizados en la observación, las entrevistas y los cuestionarios aparecen en los anexos correspondientes (Anexos 2,3 y 4).

Para la aplicación de estos instrumentos se consideró como población a estudiar la integrada por 17 jefes de departamentos en funciones en el período comprendido entre los años del 2009 al 2014 en la actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

Se realizaron entrevistas, además, a 15 profesores que impartieron cursos y otras modalidades de preparación a los jefes de departamentos de la institución (Anexo 5).

Para la selección de una muestra intencional se tuvo en cuenta a los 17 jefes de departamentos docentes, los cuales constituyen la totalidad de la universidad. Los criterios utilizados son los siguientes:

- Las principales insuficiencias en la evaluación del proceso de preparación de los cuadros, eran en el de los jefes de departamentos. Cuestión que se pudo constatar en el resultado del diagnóstico realizado
- Los procesos sustantivos de la institución (universidad) todos confluyen en el departamento
- En el departamento es donde convergen los programas y procesos evaluativos de la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

- Las dos formas de existencia de la dirección en educación y las relaciones de dirección se instrumentan en este nivel.
- Se compendian las ramas de la dirección (Filosofía de la Dirección, Psicología de la Dirección y Tecnología de la Dirección)
- En el departamento se instrumenta el sistema de dirección, con marcado énfasis en el subsistema de trabajo.

Los departamentos de Dirección Científica y el de Cuadros interactúan con los jefes de departamentos. A todo lo expuesto se suma que es en este nivel donde se concreta la política educacional en la universidad. El estudio realizado permitió constatar las principales insuficiencias:

- La evaluación que se realiza se concentra más en la teoría que en la práctica (desempeño de los jefes de departamentos)
- Inadecuada planificación de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos
- El diagnóstico no siempre constituye el punto de partida para la evaluación
- Imprecisiones en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos al obviar, en la mayoría de las ocasiones, el cargo en que se desempeñan. Se evalúa de manera general.
- Pobre diversificación en las formas de evaluación (PNI, criterios).
- Las formas organizativas de preparación contempladas en la Estrategia Nacional no siempre se tienen en cuenta para realizar la evaluación del proceso.
- Definición en un documento de las respectivas dimensiones e indicadores que permitan el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.
- Inadecuada articulación de la Estrategia Nacional con los objetivos de Ministerio de Educación y la política de cuadros en la evaluación
- La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos es concebida como un momento y no como un proceso.

- Carencia de cortes parciales en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, de forma tal que permita su análisis y diseño del plan de mejora (falta de sistematicidad).
- La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, no siempre cumple las funciones de la evaluación.
- Correspondencia entre la evaluación y los objetivos de la actividad de preparación.
- Insuficiente carácter abarcador e integrador en las evaluaciones realizadas.
- Imprecisiones en el análisis cualitativo y cuantitativo del avance en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos
- Pobre cultura de la evaluación en los agentes evaluadores y evaluados.
- Carencia de un registro que controle el comportamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.
- Falta de un enfoque de sistema.

A pesar de que existen insuficiencias se pudieron detectar, como potencialidades, en el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la universidad pedagógica las que se relacionan a continuación:

- La existencia de una estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas.
- El reconocimiento por parte de las personas acerca de la necesidad y la importancia de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la universidad pedagógica.
- La disposición de las personas para contribuir al desarrollo del proceso evaluativo.
- El nivel de preparación y experiencia de directivos, jefes de departamentos, funcionarios, docentes y colectivo en general.
- El proceso de autoevaluación y evaluación institucional externa, acreditación y los resultados alcanzados.

- La existencia de una estrategia maestra como proyección y tecnología de dirección.
- La cultura organizacional y el sentido de pertenencia del personal en la institución.
- Las relaciones de dirección (comunicación) existente en cada nivel o estructura de trabajo.
- El clima sociopsicológico que existe en la institución.
- La existencia de un centro de estudios de evaluación de la calidad educativa.
- La existencia de un proceso pedagógico que permite su adecuación a la preparación de los jefes de departamentos e incluye la evaluación como uno de sus componentes.

La información resultante de los cuestionarios aplicados a los jefes de departamentos seleccionados y profesores del proceso de preparación en la Facultad de Ciencias Pedagógicas, se resume mediante el análisis, la utilización de la triangulación metodológica y de fuentes.

La totalidad de las personas consultadas coinciden en señalar:

- La importancia del proceso de preparación de los jefes de departamentos para el desempeño en la actividad pedagógica profesional de dirección;
- El pobre conocimiento de la ejecución previa de una evaluación de este proceso en la Facultad de Ciencias Pedagógicas; consideran, además, que así sea en otras universidades del país.
- La disposición para participar en el proceso evaluativo, la totalidad de los jefes de departamentos se manifestaron a favor.

En una caracterización inicial del deber ser en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, los criterios expresados por la totalidad de los consultados se corresponden con su finalidad formativa. Sin embargo, en opinión del 100% de los profesores y los jefes de departamentos, ello no se evidencia de esta manera y con sistematicidad en la actualidad.

Al explorar la percepción que los jefes de departamentos y profesores tienen de la capacidad para autoevaluar la calidad de su actuación en el contexto del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se registraron valores bajos, lo que se interpreta como expresión de una insuficiente evaluación del proceso de preparación, resultante de una limitada cultura en este sentido.

A pesar de ello, existen potencialidades para sistematizar la autoevaluación, pues el 94,3% de los jefes de departamentos afirman que les gustaría ser sus propios evaluadores formativos.

El 100% de los jefes de departamentos y el 92,1% de los profesores consideran que los participantes en los procesos de preparación, pueden asumir la autoevaluación de su actuación en este, para el desempeño de la actividad pedagógica profesional de dirección.

Entre los indicadores que en opinión de profesores y jefes de departamentos expresan en el perfeccionamiento de este proceso, la mayoría de los encuestados consideraron que debe tenerse en cuenta:

- El nivel en que los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas demuestran la independencia alcanzada en la ejecución de la actividad pedagógica profesional de dirección.
- El nivel de dominio de los métodos, los estilos y las técnicas de dirección por los jefes de departamentos en la solución de conflictos que afectan su estructura organizativa.
- El nivel en que los jefes de departamentos son capaces de autovalorar el perfeccionamiento de su actuación en el contexto del proceso de dirección y dirección del proceso pedagógico.

En la consideración de los métodos, técnicas e instrumentos requeridos para implementar esta evaluación del proceso de preparación, existe consenso entre los jefes de departamentos al señalar: aplicación de encuestas anónimas, observación de las actividades docentes y otras que son parte del desempeño de los jefes de departamentos.

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

El análisis de la información obtenida en el diagnóstico a partir de los instrumentos aplicados, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

a) Los documentos normativos referidos a la preparación y la superación de los cuadros no explicitan claramente las referencias sobre la evaluación del proceso de preparación de estos. Aunque se considera la autoevaluación como una “modalidad evaluativa”, no se define este concepto ni existe un documento que favorezca su implementación.

b) La evaluación del proceso de preparación en los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, no se realiza con un carácter procesal, en su totalidad, ni se orienta a la demostración del perfeccionamiento alcanzado, carece de una visión sistémica y es insuficiente su contribución a la mejora de la formación continua, y de la actuación de los agentes y agencias participantes.

c) La emisión de juicios de valor y la toma de decisiones no se orienta en muchas ocasiones en función de la mejora. Se evidencia el rechazo y el temor a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Operacionalización de la variable.

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

El término perfeccionamiento, asumido en la investigación, se consideró como la acción y efecto de perfeccionar y este a su vez es acabar una obra por completo y con mayor grado de perfección. Hacer una cosa mejor o más perfecta, completar los requisitos de un hecho, en especial de proceso, para que tenga plena fuerza el resultado logrado.

El perfeccionamiento ha sido estudiado desde el contexto empresarial, asociado a la evaluación de la calidad, en todos los casos comprometido con la evaluación y la mejora de procesos, fenómenos y sujetos. Es así que muchos investigadores del tema lo conciben asociado con la excelencia.

Nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos:

Resultado escalonado ordinalmente que se obtiene a partir del proceso de análisis de las transformaciones sistemáticas que se suceden en los jefes de departamentos durante una etapa determinada, teniendo en cuenta los contenidos de preparación, habilidades y valores demostrados.

Se identifican, a partir de la variable, tres dimensiones para determinar en qué medida ocurre el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas. Ellas son las siguientes:

- Dimensión sistemático-etápica
- Dimensión contenido de preparación
- Dimensión procedimental

Dimensión sistemático-etápica

Elementos teóricos que expresan una secuencia lógica y que permitan una proyección con visión de futuro, representada por etapas. Lo sistemático está en lo recurrente, es una consecutividad de acción. Lo etápico se manifiesta en la graduación de las acciones por momentos o fases, en correspondencia con el análisis de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Indicadores.

1. Precisión de etapas
2. Carácter sistémico de la evaluación
3. Carácter procesal de la evaluación

Dimensión contenido de preparación

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

Indicadores.

1. Nexos entre los diferentes contenidos
2. Contenidos que se reflejan
3. Distribución del contenido

Dimensión procedimental

Prácticas que demuestran el dominio de los fundamentos teóricos, en la aplicación de su preparación en la actividad pedagógica de dirección que realizan.

Indicadores.

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

2.2 Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas.

La metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se fundamenta desde el punto de vista filosófico en la concepción materialista dialéctica del Marxismo-Leninismo, vinculado también a lo más avanzado del pensamiento pedagógico cubano representado por el ideario martiano. Ello permite definir la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, a partir de su carácter procesal y establecer sus características y regularidades.

En la propuesta el proceso evaluativo considera una concepción ideológica que reconoce en los jefes de departamentos potencialidades endógenas para su desarrollo profesional y acontece en un momento histórico concreto: preparación para la actividad

pedagógica profesional de dirección caracterizada por la universalización del proceso docente.

En correspondencia con su sustento sociológico, la metodología que se presenta considera a la educación como un fenómeno social distinguida por su carácter “determinada-determinante” en el desempeño de su función en la sociedad. Por ello, para definir los indicadores se tienen en cuenta los componentes del proceso de desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, las condiciones en que ésta se origina, su carácter histórico concreto y el sistema de relaciones sociales que se establecen alrededor de ella.

Se precisa que la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, transcurre en el contexto de las relaciones sociales, lo que explica la multiplicidad de vínculos, interacciones y formas de comunicación establecidos entre estudiantes, profesores, funcionarios, jefes de departamentos y directivos orientados a la satisfacción de necesidades individuales y sociales.

En su fundamentación psicológica, la metodología propuesta asume la teoría del desarrollo histórico cultural de la psiquis, por lo que se concibe a cada uno de los agentes participantes en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en su condición de ser social, poseedor de necesidades y potencialidades, determinado por su época y por un medio y un sistema de relaciones propios.

La implementación del proceso evaluativo reconoce en la actividad el espacio donde es posible la preparación de los jefes de departamentos, lo que conduce el desarrollo óptimo del mismo.

El principio que sustenta la importancia de la actividad del sujeto en el desarrollo de su personalidad, determinado por el aprendizaje, contribuye a comprender los objetivos, fines y propósitos de la evaluación.

Estas consideraciones influyen en la modelación de la estructura de la metodología, específicamente en la definición de indicadores del proceso.

El carácter de actividad del proceso evaluativo se enriquece con el establecimiento de múltiples vínculos entre los agentes coactuantes, lo que genera un sistema de

relaciones propio, aspecto también considerado en la definición de indicadores para su perfeccionamiento.

En el sistema de relaciones descrito inciden diversos mediadores, que incluyen las influencias individuales y sociales. Ello se considera en el diseño de la metodología al tener en cuenta las condiciones y predisposiciones psicológicas de evaluados y evaluadores, y la necesidad de una comunicación interactiva entre todos los agentes participantes en el proceso evaluativo.

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

En la definición de Zona de Desarrollo Próximo se sintetiza esta concepción, al plantearse; como la distancia entre el nivel de desarrollo actual que se determina con ayuda de tareas que se solucionan de manera independiente y el nivel de desarrollo posible, determinado con ayuda de tareas que se solucionan bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz.

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

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

En correspondencia con las reflexiones precedentes la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, en su fundamentación pedagógica, se proyecta hacia el crecimiento personal de los agentes coactuantes y pretende contribuir a su autorrealización.

El proceso evaluativo se convierte en una experiencia de aprendizaje en la que cada agente participante construye y reconstruye sus saberes sobre la base de una intensa actividad, orientada por una continua precisión de la zona de desarrollo actual y la zona de desarrollo próximo.

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

La presentación de una metodología que contribuya al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, requiere como punto de partida de una aproximación a las posiciones que se asumen sobre la metodología como resultado científico de la investigación pedagógica, a partir de la diversidad de opiniones existentes acerca de su conceptualización y las particularidades de su presentación.

Resulta importante plantear que metodología y método aparecen, en el uso cotidiano, vinculados el uno al otro. La relación existente entre ambos no significa la presencia de identidad entre ellos. La metodología trata de la lógica interna de la obtención del conocimiento, en el caso de la investigación los métodos constituyen “una serie de pasos que el investigador sigue en el proceso de producir una contribución al conocimiento” (Diesing, P.1972: 1).

El autor referenciado utiliza también el término de “pautas de descubrimiento” en la medida en que los métodos tienen como meta la creación o el desarrollo de conocimiento y no solamente su verificación.

La definición de metodología, en el sentido amplio desde la Filosofía, establece dos acepciones: “1) Conjunto de procedimientos de investigación que se emplean en una ciencia,2) Doctrina del método del conocimiento científico y de transformación del mundo” (Frolova, I. T., 1984).

El término “metodología”, en las Ciencias Pedagógicas ha tenido un tratamiento semejante a lo planteado anteriormente, al presentarse diferentes acepciones (De

Armas, R. N., 2011: 43).Esta autora señala además que los usos del término permite relacionarlo esencialmente con dos líneas fundamentales del quehacer educativo: la actividad científico- pedagógica y la actividad técnico-pedagógica.

El análisis de la diversidad de criterios acerca de la metodología parte de la opinión coincidente de Marinko, I. (1982) y Hernández, A. (1988), los cuales consideran que se trata de la ciencia que estudia los métodos, técnicas, procedimientos y medios dirigidos a la investigación o a la enseñanza de una disciplina.

Es de considerar también que la metodología reflexiona acerca del papel de los valores, la idea de causalidad, el papel de la teoría y su vinculación con la evidencia empírica o con el resultado del aprendizaje, el recorte de la realidad, los factores relacionados con la validez del estudio, el uso y el papel de la deducción y la inducción, cuestiones referidas a la verificación y falsificación, y los contenidos y alcances de la explicación e interpretación.

La obtención de los conocimientos, a partir de una metodología, permite el perfeccionamiento de los procesos, regular sus etapas y orientar hacia donde deben realizarse las acciones en cada uno de los momentos determinados.

La metodología es componente necesario de todo proceso encaminado a la obtención de conocimientos, así como a su perfeccionamiento. Al igual que la perspectiva conceptual, se trata de una construcción del propio actor del proceso cognoscitivo; en este caso, de un conjunto de procedimientos para la producción de la evidencia empírica que debe estar articulada lógicamente y teóricamente con los objetivos planteados, dígame en algunos durante un proceso de investigación (Sautu, R., 2003), dentro de la enseñanza o bien para el perfeccionamiento del transcurso de los procesos.

Es posible plantear que la metodología es precisamente un conjunto de métodos que tienen por función adaptar los preceptos teóricos a la producción de los datos o resultados también de un aprendizaje.

Esta tarea, sin embargo, es concebida muchas veces como una actividad complementaria, separada de las otras etapas del proceso de obtención de conocimientos, cuando no una labor ardua, tediosa y dificultosa, quizás por la desarticulación entre metodología y teoría en muchos procesos de producción u obtención de conocimientos.

La primera decisión en materia metodológica que tiene que enfrentar el profesor o el investigador es definir, en términos generales, el tipo de metodología con la que desea trabajar. Esta tarea no está separada de la teoría, ya que se ha argumentado que la selección misma de la perspectiva conceptual tiene implicaciones metodológicas.

La elección de la perspectiva metodológica debe ser justificada, es decir en la obtención de conocimientos orientados al perfeccionamiento de procesos, se debe explicitar por qué considera que los procedimientos seleccionados son pertinentes para obtener evidencia empírica de aquello que desea mejorar.

Es importante señalar que un error recurrente es que en ocasiones falta la justificación de las principales decisiones metodológicas.

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

Estas reflexiones les permiten señalar que la metodología, desde el punto de vista científico, ha de responder a dos aparatos estructurales básicos, el teórico y el metodológico. Por arreglo didáctico han denominado aparato cognitivo a su componente teórico y aparato instrumental al componente metodológico (Bermúdez S. R. y Rodríguez R., M., 1996).

En la realización de esta investigación se asumen los criterios contenidos en los trabajos de Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. (1996).

A partir de estos trabajos, un colectivo de investigadores del Centro de Estudios de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela” (2004), define cómo metodología en un plano más específico:

“Una forma de proceder para alcanzar determinado objetivo, que se sustenta en un cuerpo teórico y que se organiza como un proceso lógico conformado por una secuencia de etapas, eslabones, pasos o procedimientos condicionantes y dependientes entre sí, que ordenados de manera particular y flexible, permiten la

obtención del conocimiento propuesto” (Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas, 2004: 16).

Por la naturaleza de esta investigación, resulta necesario agregar también las concepciones vinculadas a la metodología en el contexto de la evaluación de los procesos de preparación de los jefes de departamentos. Considerada no solo como proceso encaminado a la obtención de conocimientos, sino también como resultado del propio proceso investigativo.

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

Retomando los criterios de Nerelys de Armas Ramírez y Alberto Valle Lima (2011), acerca de la aplicación de la metodología como resultado científico tiene como propósito:

1. Acceder al conocimiento de la educación en sus diferentes niveles de concreción como objeto de la ciencia pedagógica.
2. Dirigir el proceso de apropiación por el educando de los contenidos de la educación (en este caso los jefes de departamentos).
3. Dirigir el proceso de autoeducación.
4. Orientar la realización de actividades de la práctica educativa.

En la investigación que se presenta se asume que la metodología, como resultado científico, permite acceder al conocimiento de la educación en sus diferentes niveles de concreción. Se trata en este caso del perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

Los criterios analizados permiten considerar que la metodología está conformada por procedimientos, métodos y técnicas para la construcción de la evidencia empírica, en el

caso de las investigaciones y en la obtención de un conocimiento o una habilidad durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta se apoya en los paradigmas y su función es la de discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento. Debe agregarse, además, que permite orientar la evaluación de procesos.

A partir de las consideraciones anteriores, los componentes estructurales de la metodología se conciben en estrecha interacción, pues resultan mecanismos que en la práctica pedagógica profesional se concatenan y entre los cuales se establecen variados vínculos, por lo que sólo pueden separarse desde una perspectiva metodológica.

La metodología propuesta asume la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos a partir de un análisis multilateral, que incluye el rol asumido en su contexto por los profesores y jefes de departamentos. Las diferentes etapas para la evaluación se organizan en correspondencia con la estructura que distingue al proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas.

Se prioriza en su aplicación la obtención de datos válidos y fiables como atributo de objetividad, condición que permite la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones encaminada al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Al contextualizar el proceso evaluativo, se tienen en cuenta las características de los agentes participantes y las contradicciones que se evidencian en el proceso de preparación de los jefes de departamentos, entre las que se destacan las existentes entre preparación pedagógica profesional de dirección y la formación de recursos humanos, entre apropiación de contenidos teóricos y desarrollo de habilidades prácticas.

Por su concepción, estructura, organización, sistema de relaciones y flexibilidad, esta propuesta deviene en herramienta que permite orientar el cómo, cuándo y con quién realizar la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas, aspecto en el cual se proyecta desde el punto de vista metodológico al diferenciar las etapas del proceso evaluativo y aportar un conjunto de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación.

En la implementación de este proceso, se favorece la participación activa de los agentes involucrados, la solución colectiva de los problemas, el perfeccionamiento continuo de la cultura de la evaluación y la sistematización de procedimientos de autoevaluación.

En la literatura revisada se pudo constatar que existen investigadores que han estudiado la cultura de la evaluación, en ellos se incluyen a Esparcia, J. y Noguera, J., (2000); Vargas, A. E. (2001), Hernández, M. (2009), Torres F., P. (2009), Himmel, E., (2010).

Resultan interesantes para la investigación que se presenta, los criterios de Esparcia, J. y Noguera, J. (2000), cuando plantean que la cultura de evaluación significa que los responsables de programas y acciones son cada vez más conscientes de que la evaluación, mucho más que un examen al que se somete al sujeto o proceso, con cierta frecuencia, constituye un instrumento de aprendizaje y una herramienta para la mejora en su trabajo. Esta definición tiene como limitante el sentido general que se le da a la toma de conciencia. La cultura contiene otros elementos importantes como son el afectivo y motivacional.

En el estudio realizado, no obstante, se asumen los criterios de Torres F., P. y otros (2009), los cuales consideran que la cultura de la evaluación incluye “el conjunto de significaciones que le atribuyen los agentes educativos (educadores, directivos, educandos, familiares e investigadores) a la evaluación de la calidad, en tanto rama de las ciencias pedagógicas, como resultado del proceso educativo en condiciones histórico - sociales concretas y que se evidencian a través de conocimientos y actitudes para con ella”.

Se considera que la cultura de la evaluación se encuentra vinculada con los conocimientos, las actitudes, la significación, los procedimientos y la valoración de la calidad, evidenciada mediante una evaluación formativa, la cual se inserta en el sistema de relaciones establecidas entre la educación y la sociedad, aspectos que contribuyen a ganar el consenso entre los agentes participantes a favor de un proceso evaluativo transformador, participativo y donde primen los beneficios, propiciando el establecimiento de un clima organizacional favorable.

El perfeccionamiento de la cultura de la evaluación incentiva el cultivo de la calidad, la eficiencia y la iniciativa durante el proceso de preparación de los jefes de departamentos, enfatiza en los valores compartidos y potencia el componente sociopsicológico del clima organizacional, lo que genera bienestar emocional y sentido de pertenencia.

En correspondencia con los análisis realizados se ha organizado la metodología del siguiente modo: fundamentación, objetivo general; exigencias teórico metodológicas, métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de la información, etapas y procedimientos que conforman la metodología, precisiones para su implementación. En el Gráfico 1 del anexo 6, se puede observar la representación de su construcción. A continuación se presenta la propuesta en cuestión:

Fundamentación: se asumen los criterios analizados anteriormente.

Objetivo general de la metodología: contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas.

Exigencias teórico-metodológicas para la implementación de la metodología.

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

A) Formación de condiciones favorables al proceso evaluativo.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se concibe como un proceso sistemático de comunicación y procedimientos, que tiene en cuenta tanto las peculiaridades de la formación continua como su entorno social. Es por ello que debe ir orientada a potenciar la cultura de evaluación necesaria y un clima organizacional para su aceptación. Estas son condiciones para la implementación de la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Este proceso supone que aquellos que son evaluados brinden una información honesta sobre la calidad de su actividad pedagógica profesional de dirección, lo cual requiere de una comunicación dialogante. Cuando existe cultura de la evaluación y un clima sociopsicológico favorable, las relaciones que se establecen entre evaluadores y evaluados se caracterizan por la confianza y la seguridad (Teichler, U., 1992).

Los criterios generales expuestos conllevan a la precisión de procedimientos vinculados al proceso evaluativo y tienen en cuenta la exigencia planteada. Estos son:

1. Determinar las necesidades de preparación en correspondencia con el desempeño de la actividad pedagógica profesional de dirección y la evaluación que se realiza, a partir de considerar los resultados obtenidos durante el proceso de preparación.
2. Implementar procedimientos encaminados al conocimiento de los referentes teóricos de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, como antecedente de la preparación diferenciada de los estudiantes, los profesores, los directivos y otros agentes coactuantes. Como contribución al cumplimiento de este propósito se confeccionó y se publicó el documento titulado *Proceso de Preparación de los Ejecutivos. Evaluación de su Calidad en la Educación Superior* (Calderón E., H. 2012).
3. Desarrollar el proceso evaluativo a partir de las características propias de cada escenario docente y la consideración de su contextualización en función de los aspectos culturales, históricos, ideológicos y sociales, en sus diferentes etapas.
4. Potenciar cada una de las etapas comprendidas en la metodología, lo que favorece la comunicación transparente entre profesores y jefes de departamentos, como vía para desarrollar el diálogo, el aprendizaje cooperativo y la motivación por alcanzar niveles superiores en el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación en correspondencia con las necesidades de la universidad.

B) Carácter sistémico y prospectivo de las etapas.

La científicidad de la actividad pedagógica profesional de dirección se fundamenta en la integración dialéctica de las dimensiones instructivas y educativas de la docencia

universitaria. La calidad alcanzada durante el proceso de preparación de los jefes de departamentos constituye una garantía para su aplicación en la práctica profesional.

La concepción de la actividad pedagógica profesional de dirección justifica la exigencia del carácter sistémico y prospectivo de la metodología para la evaluación, pues se extiende de manera ininterrumpida, unida a otro, se comporta con perseverancia. Se aplica a lo que se hace con frecuencia y reiteración, pero ejecutado por etapas con la consecuente relación entre ellas. Tal es el caso de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos que no se detiene y asume cada vez nuevas pretensiones.

La calidad alcanzada durante el proceso de preparación de los jefes de departamentos, constituye una garantía para la aplicación de esta en la práctica profesional. Ello se expresa en la metodología a través de los siguientes procedimientos a considerar en la implementación del proceso evaluativo:

1. Ejecutar un proceso continuo de toma de decisiones sustentadas en la aplicación de conocimientos, métodos y técnicas científicas, en la que no solo se planifica, organiza, regula y controla el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, sino también el desarrollo continuo de los recursos humanos, como el principal de ellos.
2. Instrumentar el proceso de dirección con un carácter educativo encauzado por su clara orientación hacia la transformación de la personalidad y el desarrollo profesional de los subordinados.
3. Desplegar actividades en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas y en condiciones de plena comunicación entre dirigentes y dirigidos, con la activa participación de las organizaciones políticas, sociales y de masas que actúan en su entorno.

C) La evaluación concebida a partir de la autoevaluación como enfoque globalizador e integrador de las ciencias de la dirección y pedagógicas.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos considera a la autoevaluación como enfoque globalizador y debe conducir todo el proceso evaluativo. Es así que la metodología concibe el perfeccionamiento continuo del desarrollo de la

actividad pedagógica profesional de dirección como la manifestación del despliegue de la función formativa de la evaluación.

Resulta importante el lugar que ocupa la autoevaluación en la educación superior. Esta ha sido considerada como una vía para encauzar intereses grupales e institucionales, componente de los sistemas evaluadores, técnica de evaluación, momento del proceso evaluativo, procedimiento individual favorecedor del autoconocimiento y variante de investigación pedagógica. La definición de Bailey, G.D. (1981) expresa el enfoque globalizador de la evaluación en la actividad educativa, y por tanto, es posible aplicarla a la preparación de los jefes de departamentos.

Al considerar la autoevaluación como enfoque globalizador en la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se fortalece el análisis desde una posición autocrítica y participativa. Ello se concreta en los siguientes procedimientos:

1. Diseñar técnicas e instrumentos de evaluación desde el criterio de que todos los agentes coactuantes aporten ideas para implementar una autoevaluación, en función de los indicadores orientados al perfeccionamiento y aceptados mediante consenso.
2. Promover cada una de las etapas, de la autovaloración y el autoaprendizaje como vías para perfeccionar su actuación, por lo que se incluye como una guía para la autorreflexión de los jefes de departamentos (Anexo 7), que les permitirá entrenarse en cómo autoevaluarse a partir de los indicadores considerados.
3. Viabilizar el incremento de las potencialidades metacognitivas que factibilicen la reflexión cotidiana, sistemática y profunda, en relación con la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos y en los agentes participantes.

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

La evaluación considerada como proceso constituye un paso, evolución y una transformación sistemática y continua. De ahí que el carácter cíclico de la metodología para la evaluación se basa en que su programación tiene lugar siguiendo ciclos para

conocer el estado de cualquier fenómeno u objeto. Es así que permite estudiar, identificar y describir la situación de sus cualidades, características y propiedades en un tiempo y espacio determinados.

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

El carácter interactivo para la evaluación del proceso de preparación, como exigencia de la metodología, está dado en que permite el diálogo entre los participantes. Es importante considerar que no se hace solo para los jefes de departamentos, sino que irradia a los demás procesos de la institución y de esta forma a la sociedad.

Las razones expuestas sirven de base para definir el tratamiento de las normas éticas inherentes a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, las que se consideran como principios para la ejecución de procedimientos encaminados a la implementación del proceso evaluativo:

a) Procedimientos legales y emisión de juicios: la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se fundamenta en la adopción de procedimientos que garanticen una emisión de juicios razonables, los que deben sustentarse en criterios conocidos y aceptables. Por su naturaleza ética, los juicios se emitirán sobre la base de datos válidos y fiables.

b) Transparencia: la evaluación requiere de una comunicación traslúcida entre las personas, tanto en la autoevaluación, como en la evaluación externa. Ello está relacionado con los procedimientos, los propósitos y los resultados en todos los procedimientos que sean necesarios.

c) Voluntariedad: Enfatiza la dignidad de todas las personas, tanto las involucradas en el proceso evaluativo, como a sus agentes y agencias del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Incluye la consideración y el respeto de sus derechos, sentimientos y emociones.

d) Individualidad: Implica el derecho a controlar la información sobre uno mismo. Los procedimientos evaluativos han de centrarse en aquellos aspectos de la actividad de los agentes involucrados, relacionados con el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación. Presupone la confidencialidad de la información.

e) Imparcialidad: la actividad de evaluación se fundamenta en la probidad e independencia de sus responsables y ejecutores. Las conclusiones que se emitan sobre los procesos culminados serán el resultado de decisiones colegidas en el seno del equipo de evaluadores, teniendo como fin principal el perfeccionamiento del proceso.

f) Libertad de expresión: Debe existir una atmósfera de libertad intelectual donde jefes de departamentos, profesores y evaluadores puedan expresar sus criterios, opiniones, puntos de vista, reflexiones, valoraciones, etc. La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos no debe resultaren detrimento de esta atmósfera, la que incluso puede quedar fortalecida.

g) Respeto a la autonomía: Cada agente coactuante tiene derecho a una libertad razonable en el desempeño de su rol. El proceso evaluativo no limita la libertad de juicio inherente por su naturaleza.

Rasgos que tipifican la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

La metodología diseñada para los fines expuestos, contiene como rasgos que la tipifican los que se numeran a continuación:

1. La relación entre los contenidos de las ciencias pedagógicas y de la dirección educacional vinculados a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

En la metodología se considera la teoría de la Pedagogía, dentro de ellas las leyes, los principios y los pares categoriales relacionados con la teoría de la Dirección, específicamente, las ramas de la dirección educacional (Filosofía de la Dirección, Psicología de la Dirección y Tecnología de la Dirección), así como sus formas de existencia en la educación (Dirección de procesos y procesos de dirección). Todo ello vinculado a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Lo expuesto enriquece la concepción de categoría didáctica de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos como un componente del proceso pedagógico.

La concepción de la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, asume esta como categoría de la didáctica y se refiere a un concepto de máxima generalización incluida dentro del proceso pedagógico, la cual se obtiene a partir de la investigación científica.

Se considera que la propuesta está presente en el transcurso de todo el proceso de preparación. Concibe su organización y planificación coherente, la preparación y la ejecución del sistema de etapas, así como el control y la evaluación de los resultados, a partir del establecimiento de los procedimientos evaluativos.

La metodología contiene el carácter interactivo de los agentes implicados. En ella los jefes de departamentos participan durante todo el proceso encaminado al perfeccionamiento de la evaluación. Se tienen en cuenta las potencialidades y las necesidades de los involucrados.

La práctica se convierte en un elemento esencial en los procedimientos planificados durante el proceso de evaluación, como parte de la preparación de los jefes de departamentos para enfrentar los retos que plantea la ejecución de la actividad pedagógica profesional de dirección.

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

Este rasgo es significativo dentro de la concepción de la metodología, pues la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se recontextualiza sistemáticamente, de acuerdo con las particularidades de los implicados, de las condiciones en las que transcurre su proceso de preparación y del propio claustro. Este debe ser sensible a los cambios en el nivel de perfeccionamiento que alcanza la evaluación del proceso de preparación.

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

Este rasgo es distintivo en la metodología ya que se conciben los procedimientos de evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, a partir de la planificación, organización, ejecución y control del proceso, encaminado al perfeccionamiento de este. Estos deben propiciar la elevación del nivel de preparación de los implicados en el proceso.

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

La comunicación que se establece en la interacción de los implicados debe caracterizarse por un clima afectivo-motivacional positivo, lo que influye, decisivamente, en el nivel de compromiso y de responsabilidad ante el cumplimiento de los procedimientos, no solo por parte de los jefes de departamentos, sino de todos los implicados en la actividad pedagógica profesional de dirección. Conlleva a elevar la sensibilidad y la introducción de un mayor grado de constancia y sistematicidad en la ejecución de los procedimientos.

Etapas que conforman la metodología

La metodología se elabora a partir de la concepción del perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de la fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática.

Su modelación por etapas favorece una secuencia que permite simultanear procedimientos y, a la vez, tomar las decisiones correspondientes a favor del perfeccionamiento. A continuación se describen las diferentes etapas que lo conforman:

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

Constituye el momento inicial del proceso de evaluación que debe ser, cuidadosamente, preparado y planificado. Todo ello está encaminado a la creación de condiciones que favorezcan la implementación de la metodología.

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

Se procede, entonces, a divulgar la información referida a la metodología de la evaluación, lo que incluye sus objetivos, exigencias teórico- metodológicas y estructura interna, así como la negociación con los participantes de las decisiones referidas a elaborar cronogramas, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar para la búsqueda de información y las estrategias a seguir para el análisis de datos, la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones.

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

Un aspecto de la planificación que necesita de atención diferenciada lo constituye la definición de los recursos humanos, materiales y financieros. Ello no resulta una barrera para la metodología que se propone, la que puede implementarse a partir de los recursos existentes en la propia universidad.

La organización de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos incluye la orientación de la comunidad académica en relación con las decisiones que emergen de la planificación, la precisión de la secuencia del proceso evaluativo, la preparación de los agentes participantes y la aprobación del equipo evaluador designado.

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

1. Lograr el consenso y la participación de todos los agentes coactuantes y agencias involucradas en el proceso de evaluación, mediante la divulgación y la capacitación en los aspectos teóricos referidos al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de

preparación de los jefes de departamentos. Para implementar este procedimiento se realizarán seminarios, talleres, debates y discusiones; tanto individual, como grupal.

2. Analizar, de modo participativo, entre los jefes de departamentos, los directivos, los participantes y los profesores la necesidad del perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación como vía para favorecer la implementación de acciones de mejora.

3. Debatir de manera colectiva, con la participación de los agentes involucrados, acerca de la definición del deber ser en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Se pretende con ello divulgar las exigencias que se realizan a este proceso a través del diálogo, el intercambio de criterios, la problematización y el análisis crítico, para concluir en una modelación de su estado deseado.

4. Socializar de forma colectiva, con los agentes coactuantes sobre los indicadores que orientan el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos y su aprobación por consenso.

En este momento de la preparación del proceso evaluativo, los profesores y los jefes de departamentos se pronuncian sobre los indicadores propuestos, los analizan en función de la operacionalización realizada y se comprometen a hacerlos suyos. Sobre esta base de compromiso compartido, todos se disponen a asumir, indistintamente, los roles de evaluadores y evaluados.

5. Adecuar, definitivamente, los métodos, las técnicas, los instrumentos y los procedimientos de evaluación.

A partir de la propuesta presentada los agentes participantes se expresan sobre estos aspectos, definatorios para la búsqueda de información válida, fiable, y sobre la manera en que se obtienen los datos correspondientes a la comprobación de cada indicador.

6. Aprobar un cronograma para el proceso evaluativo que incluya propuestas específicas referidas a la duración en tiempo aproximado para cada etapa, la secuencia de procedimientos, acciones, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar y los niveles de dirección y ajustes necesarios.

7. Definir las transformaciones a alcanzar por los jefes de departamentos, mediante comparación entre el estado inicial de su actuación y las posibilidades de desarrollo en

relación con el estado deseado. Se trabajará de manera diferenciada la autoevaluación, con énfasis en las posibilidades que ofrece para el autoaprendizaje y el perfeccionamiento.

8. Conciliar de modo colectivo sobre el cómo, cuándo y con quién se implementará la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, desde una perspectiva de corresponsabilidad entre los agentes participantes.

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

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

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

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

La heteroevaluación complementa la autoevaluación. Al evaluar el proceso de preparación de los jefes de departamentos, los agentes que realizan la heteroevaluación pueden provenir de otras filiales de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, lo que requiere de una adecuada preparación de los evaluadores.

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

Para garantizar el carácter objetivo de la evaluación, se señala la necesidad de concretar una complementación metodológica entre los enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación pedagógica en el análisis de la información.

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

1. Aplicar de manera secuencial y sistemática el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos aceptados por la comunidad académica en la universidad donde transcurre el proceso evaluativo, que incluyen la observación, las entrevistas, los cuestionarios, la autorreflexión.
2. Registrar la información, para lo cual resulta necesario definir los criterios pertinentes con vistas a ordenar, clasificar y siempre que resulte posible, resumir, integrar y conservar todo el volumen de datos obtenido durante el proceso evaluativo, a partir de las dimensiones e indicadores establecidos.
3. Analizar los datos, mediante la determinación de regularidades, con el empleo de la triangulación metodológica y de fuentes de la información.
4. Presentar los resultados: Para favorecer la utilización de los resultados por los participantes en el proceso evaluativo, se presentarán estos con la mayor claridad, lo que facilita su interpretación.
5. Formular juicios de valor por los agentes coactuantes:

En la emisión de juicios de valor, el énfasis en el carácter formativo de la evaluación se manifiesta en el fortalecimiento de su visión cualitativa. Los juicios deben expresar la calidad del proceso de preparación de los jefes de departamentos y reflejar sus características esenciales.

c) Etapa 3: Reestructuración y reorganización

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

Las propuestas que emergen de esta reflexión constituyen una proyección inicial hacia la mejora. Un clima organizacional favorable incentiva la consideración participativa de

todos los criterios formulados y la valoración integral de los resultados de la evaluación del proceso de preparación de los ejecutivos, como expresión de su carácter sistémico.

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

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

En la proyección estratégica orientada al perfeccionamiento deben considerarse los siguientes aspectos:

- a) Posibilidades de los profesores y los jefes de departamentos para desarrollar acciones de autotransformación, desde la autopreparación y la autosuperación. Definición de las necesidades de ayuda e interacciones.
- b) Procedimientos que pueden implementarse a nivel de departamento docente. Se favorecerá la complementación, evitando así duplicidades innecesarias.
- c) Establecimiento de criterios de medida y definición del fondo de tiempo y recursos disponibles para la instrumentación de las acciones de mejora.

d) Etapa 4: Valoración del perfeccionamiento logrado

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

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

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

El concepto de metaevaluación fue justificado por Scriven M., S. al señalar: “la evaluación puede ser una herramienta eficiente o puede dejar de serlo, si no es capaz de generar su propio sistema de control y evaluación” (Scriven M., S., 1967: 3).

La metaevaluación, en el contexto de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se convierte en un procedimiento de retroalimentación en relación con las transformaciones resultantes de la implementación de las estrategias de perfeccionamiento. Se fortalece de esta manera el carácter innovador del proceso evaluativo y se propone como **procedimientos** los siguientes:

1. Debatir trimestralmente, con la participación de los profesores y los jefes de departamentos, las transformaciones y las limitaciones evidenciadas durante la implementación de la metodología para el perfeccionamiento.

Con este debate se reconoce la sistematicidad y la continuidad como su rasgo distintivo; se propone realizarlo trimestralmente. Puede enriquecerse mediante la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos para recopilar información, lo que genera una espiral de perfeccionamiento.

2. Realizar talleres de reflexión metaevaluativa para intercambiar experiencias en relación con la utilidad de la autoevaluación, sobre la base de un formato flexible.

3. Desarrollar procedimientos encaminados a dinamizar la cultura de la evaluación, fundamentada en el análisis de la implementación de las estrategias de perfeccionamiento y en la metaevaluación, los que incluyen:

- a) Formación de círculos de calidad para profundizar en el estudio y la evaluación de la preparación de los jefes de departamentos y de las transformaciones que acontecen en el proceso, con representación de todos los agentes participantes.

- b) Inclusión de la temática referida a la evaluación de la preparación inicial de los jefes de departamentos entre las líneas priorizadas de investigación científico pedagógica en

el nivel de departamento docente, como vía para incentivar su tratamiento y profundización.

Precisiones para la implementación de la metodología.

Como parte de las precisiones que se realizan para implementar la metodología en la práctica pedagógica, resulta necesario esclarecer los aspectos más generales acerca de cuándo, cómo y con quién aplicar los instrumentos que se proponen para la obtención de información referida al proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas.

El perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos debe ser realizado con carácter procesal e integral, para que logre su objetivo. La aplicación de la metodología debe iniciarse al comenzar el periodo lectivo con la recogida de la información sobre la situación de partida y se mantiene durante el período de preparación, lo que requiere precisar la extensión que tienen el transcurso de estos, así como las evaluaciones a organizar dentro de ellos.

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

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

Conclusiones del capítulo

El resultado del diagnóstico permitió la elaboración de una metodología que contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos estructurada en cuatro etapas, ellas son: preparación y planificación del

proceso de evaluación, ejecuciones parciales de las formas de evaluación, reestructuración y reorganización y valoración del perfeccionamiento logrado; cada una con sus respectivos procedimientos, precisando los rasgos que la tipifican y las exigencias para su implementación.

CAPÍTULO III: VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

El presente capítulo se estructura en dos epígrafes en los que se exponen la valoración de los expertos acerca de la pertinencia y calidad de la metodología propuesta para el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas y los resultados que se obtienen al implementarla mediante un pre-experimento pedagógico.

Las tareas principales desarrolladas para valorar la contribución de la metodología propuesta fueron las siguientes:

1. Valoración, por los expertos, de la metodología para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas.
2. Desarrollo del pre-experimento pedagógico que incluyó tres momentos fundamentales: preparación, ejecución y comprobación de los resultados.

3.1. Valoración de la metodología mediante criterio de expertos.

La valoración de la metodología propuesta para el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, se concretó en la realización de los siguientes pasos.

- Revisión bibliográfica y consulta a expertos.
- Selección de los expertos
- Recopilación de los criterios de los expertos
- Reelaboración de algunos indicadores y del cuestionario, según los resultados obtenidos.
- Procesamiento estadístico de la información y análisis de los resultados.

El trabajo para la valoración de la metodología que contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, se inició con la consulta a 35 profesores y jefes de departamentos de distintas universidades pedagógicas y del Ministerio de Educación (MINED).

Estos estaban relacionados con la enseñanza de la dirección, la formación profesional y la formación de cuadros. El propósito de las acciones se orientó a perfeccionar la metodología, más que a recibir la aprobación o desaprobación por un grupo de expertos.

Antes de la valoración debe aclararse qué se entiende por experto. En tal sentido se incluye tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia (Ramírez U., L y Toledo F., A. M., 2005).

La selección de los expertos se ejecutó a partir de la autovaloración que realiza cada profesional sobre su competencia en el tema de la evaluación, así como de las fuentes que argumentan tal nivel de competencia.

Para estos fines se elaboró una comunicación a posibles expertos, (Anexo 8) y se aplicó una encuesta para determinar el coeficiente de competencia a 35 docentes y jefes de departamentos de experiencia en la Educación Superior (Anexo 9). Se priorizó a los que han estudiado e investigado sobre la temática.

Aunque este grupo de expertos no se tomó al azar, a cada uno se le determinó el coeficiente de competencia mediante un procesamiento estadístico automatizado en un libro electrónico elaborado con este fin.

Las fuentes que le permitieron argumentar sus criterios fueron determinadas a partir de solicitar a cada encuestado que indicara en una escala ordinal de tres categorías (alto, medio, bajo) el grado de influencia que han tenido, en el nivel de competencia que alcanza, cada una de las siguientes fuentes:

- experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional en la Educación Superior,
- experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección,
- experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación,
- estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la evaluación,

- conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la evaluación en el proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales y
- conocimientos teóricos sobre la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Educación Superior.

El cálculo del coeficiente de argumentación o fundamentación de cada especialista se realizó sobre la base de utilizar como fuentes, las que aparecen en la siguiente tabla patrón:

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio (M)	Nivel Bajo (B)
1. Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional en la Educación Superior.	0,1	0,16	0,1
2. Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
3. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
4. Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la evaluación.	0,05	0,04	0,025
5. Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la evaluación en el proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales	0,2	0,04	0,025
6. Conocimientos teóricos sobre la evaluación de procesos de en la Educación Superior	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Se aprecia en el cuadro anterior que el aspecto fundamental para determinar el coeficiente de competencia del experto está dado por la experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección para evaluar y los conocimientos teóricos

sobre la evaluación de procesos en la Educación Superior, a los que le fue otorgado el 30 %, del total del nivel alto.

De esta forma les permite dar criterios acertados respecto a la metodología diseñada para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

Una vez que se obtuvo la información se procedió a determinar el coeficiente de competencia (k) (Anexo 10). El cálculo se realizó según lo referido por Tomás Crespo Borges (2007). Fue considerada, además de estos resultados, la disposición a colaborar en la investigación. Con estos datos se seleccionaron 30 expertos.

Posteriormente, se les envió una guía en forma de cuestionario (Anexo 11), con las orientaciones para la valoración de los expertos acerca del análisis de la metodología, en la que se recogían los elementos a tener en cuenta por el experto al emitir su juicio. Las evaluaciones otorgadas se tabularon y procesaron, estadísticamente, siguiendo los pasos establecidos por el procedimiento preferencial.

En la aplicación del método de valoración por criterio de expertos se utilizó, como alternativa metodológica, la de preferencia. Partió del análisis de los criterios de Ramírez U., L. A. y Toledo F., A. M. (2005). A los 30 expertos seleccionados (con un coeficiente de competencia que se comportó dentro del intervalo: 0,8 a 1) se les aplicó una guía para orientar a los expertos (Anexo 11). Esto les permitió valorar la metodología y comprobar los resultados hasta ese momento.

Los datos introducidos por los expertos se valoraron mediante una escala del uno al cinco, en la que el mayor valor es el resultado más favorable. En el Anexo 12 se pueden apreciar estos resultados.

La frecuencia absoluta de categorías por cada uno de los indicadores alcanza los mayores valores en los de muy adecuado y bastante adecuado. En la matriz final (Anexo 13) se incluye la relación entre los indicadores y las categorías, la cual se comporta de manera favorable.

Cuatro indicadores alcanzan la categoría de bastante adecuado, cinco la de adecuado y ningún indicador se considera poco adecuado o inadecuado. Esta información se presenta en el Anexo 13.

Las recomendaciones ofrecidas por los expertos seleccionados (Anexo 14), se tuvieron en cuenta y resultaron de gran utilidad. Las principales conclusiones derivadas de la aplicación de este método se sintetizan a continuación.

La valoración se realizó a partir de los indicadores siguientes:

- Fundamentos teóricos que sustentan la metodología
- Exigencias teórico-metodológicas de la metodología
- Aplicabilidad en la evaluación del proceso de preparación
- Pertinencia de los métodos, las técnicas y los instrumentos para la obtención de la información
- Pertinencia de las etapas propuestas
- Adecuados procedimientos descritos en el aparato instrumental de la metodología
- Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar la metodología
- Adecuada coherencia en la propuesta
- Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta
- Pertinencia de la concepción general de la metodología en función de la solución del problema de la investigación

Fundamentos teóricos que sustentan la metodología según los expertos.

La coherencia en cuanto a los fundamentos es coincidente en los expertos participantes en la investigación. Consideran que expresa las bases teóricas esenciales desde una perspectiva filosófica, psicológica, sociológica y pedagógica para dar fundamento a la propuesta. Desde estas posiciones se facilita su lógica teórica y metodológica. La fundamentación se corresponde con las concepciones en la que se sustenta la Pedagogía en Cuba. Tiene, además, rigor científico y adecuado nivel de actualización.

Exigencias teórico-metodológicas de la metodología

La propuesta de exigencias teórico-metodológicas fue valorada de adecuada por los expertos. Los que se incluyen en la muestra consideraron que se expresan los elementos esenciales del objeto a evaluar en relación con el proceso de preparación de los jefes de departamentos y que se precisan las condiciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Las recomendaciones estuvieron relacionadas con la cantidad de exigencias para lo cual se determinaron categorías de definición más generalizadoras. Ello permitió reducir el número propuesto al inicio.

Aplicabilidad en la evaluación del proceso de preparación

La metodología es factible de aplicar en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en el contexto de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, de acuerdo a los criterios emitidos en los que coinciden los expertos.

Los expertos consideran que se tienen en cuenta las características del fenómeno para el cual se ha concebido, así como las barreras de tipo subjetivo y objetivo que caracterizan la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, en correspondencia con lo cual se determinan exigencias para su implementación, que orientan el tratamiento a estas contradicciones.

Es necesario aclarar que un experto recomienda la necesidad de precisar en qué espacios del funcionamiento de la Universidad se concretarán los procedimientos propuestos para cada etapa, aspecto que se esclarece a partir de las precisiones para implementar la metodología.

Se orienta cómo aprovechar el tiempo y los espacios existentes en la concepción organizacional de la institución, contrastando los diferentes escenarios en que se concreta la actividad de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, en las actuales condiciones.

Pertinencia de los métodos, las técnicas y los instrumentos para la obtención de la información

La información que se obtiene mediante los métodos, las técnicas y los instrumentos que se incluyen en la metodología, que son elaborados a partir de las dimensiones y los indicadores que se determinaron, permite el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Ello, además, está basado en los principios y los argumentos de la metodología para la investigación científica en las ciencias pedagógicas. De ahí se fundamenta la pertinencia que confieren los expertos a los métodos, las técnicas y los instrumentos como componentes de la metodología propuesta.

Pertinencia de las etapas propuestas

Las etapas, de acuerdo a la opinión general de los expertos, son pertinentes, responden coherentemente al logro de los objetivos propuestos. Tienen una secuencia lógica que permiten la aplicación de la metodología.

Se recomendó, por parte de un experto, la posibilidad de incluir la autoevaluación dentro de la etapa general de ejecución.

Adecuados procedimientos descritos en el aparato instrumental de la metodología

El criterio de los expertos en cuanto a los procedimientos empleados en la metodología y descritos en el aparato instrumental es adecuado y se encuentran en correspondencia con las etapas que se desarrollan en ella.

Facilitan la comprensión e instrumentación de la metodología. Los procedimientos resultan claros y asequibles en cualquier contexto.

Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar la metodología

Resultaron con un criterio favorable en la valoración de la metodología, por parte de los expertos, las consideraciones metodológicas para su aplicación. Con la información obtenida se propicia un mayor compromiso e implicación personal en el propio proceso de preparación tanto de los profesores como de los jefes de departamentos.

Ofrece, también, la posibilidad de reflexionar de manera activa y consciente con respecto a los resultados obtenidos en el plano individual y social.

Es así que un aspecto valioso que se reconoce es la prioridad que se le concede a la autoevaluación para promover la transformación de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Adecuada coherencia en la propuesta

Los aspectos considerados como de mayor alcance por parte de los expertos son los criterios referentes a que la metodología garantiza una coherencia adecuada en el carácter procesal y sistemático de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

La orientación, la planificación y el control que se realiza se corresponden con una lógica para coordinar todos los procedimientos y poder valorar de forma periódica el alcance de los resultados obtenidos. La secuencia propuesta se ejecuta, además, de forma coherente, articulada e ininterrumpida.

Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta

Las precisiones para la implementación de la metodología propuesta contribuyen al perfeccionamiento de la evaluación del proceso, de ahí la factibilidad de su contenido. Este es un criterio en el que coinciden los expertos. Existió consenso al respecto.

A partir de las orientaciones para la concepción por etapas, así como de los procedimientos utilizados, permiten proyectar acciones de mejoras encaminadas al logro de los resultados.

Ello a su vez orienta hacia el logro del perfeccionamiento de la propia actividad pedagógica profesional de dirección.

Pertinencia de la concepción general de la metodología en función de la solución del problema de la investigación

La metodología contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, según el consenso que existió por parte de los expertos. De esta forma se encamina a la solución del problema de la investigación.

Se considera que, tanto en el plano individual como social, se logran mejores resultados y es importante para el logro de niveles más altos en el desempeño de la actividad pedagógica profesional de dirección en todos los niveles de la Facultad de Ciencias Pedagógicas, particularmente a nivel de los departamentos docentes.

3.2 Resultados de la aplicación práctica de la metodología elaborada.

Para garantizar la validez de los resultados y analizar los criterios asumidos acerca de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se combinan el control inicial y final de las dimensiones de la variable operacional: **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.**

El diseño experimental que se empleó en la investigación para la implementación de la metodología en la práctica educativa fue el pre-experimento pedagógico, durante los cursos del 2009-2010 al 2013-2014, en los departamentos docentes de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

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

Se consideran los cuatro primeros cursos como la etapa del pre-test (constatación inicial) y el quinto curso la etapa del post-test (constatación final), que fue cuando se aplicó la metodología para la evaluación del proceso de preparación.

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

Finalmente, se vuelve a medir de modo que puedan realizarse determinadas inferencias acerca de la contribución al nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Preparación

La preparación del pre-experimento se efectuó en septiembre del 2009. Para realizar esta primera predicción se elaboraron, validaron y procesaron varios instrumentos que conforman el pre-test, entrevistas a los jefes de departamentos y docentes (Anexo 15), cuestionario de evaluación (Anexo 16) y guía de observación (Anexo 17), con la finalidad de determinar las características de la evaluación del proceso de preparación y el nivel de perfeccionamiento alcanzado en la preparación de los jefes de departamentos.

El diseño del pre-experimento seleccionado presenta determinados inconvenientes que no se deben obviar en su planificación, teniendo en cuenta sus características, por lo que se analizó que debía tomarse un grupo de medidas para minimizar la influencia de las variables ajenas:

- Las formas para la preparación de los jefes de departamentos (mediante la escuela de cuadros y entrenamientos fundamentalmente).
- La utilización de los espacios que ofrece el subsistema de trabajo del sistema de dirección del MINED para orientar la preparación de los jefes de departamentos.
- La permanencia de los jefes de departamentos durante los cinco años de la investigación, tomando en consideración los posibles movimientos de cuadros que se producen.
- El mínimo de cambios de los jefes de departamentos, así se evitaba utilizar otros que causaran posibles variaciones.
- Las calificaciones tanto del pre-test como del post-test debían ser realizadas por las mismas personas y que estas no estuvieran directamente involucradas con la implementación de la metodología, así se evitaba la subjetividad en el criterio de personas diferentes y que al valorar una respuesta se produjesen alteraciones en los valores de los indicadores que serían procesados posteriormente.
- Las observaciones efectuadas a las actividades de evaluación del proceso de preparación se realizaron con las mismas características en cada caso, para evitar que se afectara el resultado de la investigación.

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

Para medir el **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos**, a partir de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores establecidos, se utilizó el procedimiento propuesto por Celia Rizo y Luis Campistrous (1999), sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación pedagógica, se consultaron además el procesamiento estadístico utilizado por Torres C., E. R. (2002), Arnaiz I., (2003), Yera Q., A.(2003), Soto D., M. (2004) y González A., A. (2006), Calderón, M., M.(2007), Fernández C., Z. (2013).

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

Es criterio del autor que si después de aplicar la metodología en la práctica educativa, al comprobar los resultados, se ascienden dos valores en la escala ordinal, ocurre un cambio muy significativo y si se asciende un valor en la escala ordinal, se produce un cambio significativo.

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

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

La suma de los componentes de estos tríos ordenados puede tomar valores extremos 3 (todas las dimensiones evaluadas de uno) y 15 (todas las dimensiones evaluadas de

cinco), de esta manera la suma de los componentes de los tríos pertenecen al intervalo (3; 15), para establecer un orden natural entre los tríos, según la escala ordinal de cinco valores (5,4,3,2,1) se realizó una partición del intervalo (3;15) en cinco subintervalos y se estableció una correspondencia entre estos y los valores de la escala ordinal como se muestra en el cuadro siguiente:

ESCALA ORDINAL	SUB-INTERVALOS	VALOR
MUY ALTO (MA)	14-15	5
ALTO	12-13	4
MEDIO	9-11	3
BAJO	6-8	2
MUY BAJO(MB)	3-5	1

De esta forma permite que en la medición de la variable **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos** no se tenga en cuenta el orden de los valores, por ejemplo, (2, 1,3,), (1, 2,3,) son tríos ordenados diferentes; sin embargo, corresponden al mismo valor en el intervalo y en la escala ordinal; por lo tanto, el procesamiento de la información se realizó de la forma en que se ejemplifica a continuación:

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	2	1	2	5	1	Muy bajo
2	2	1	1	4	1	Muy bajo
3	1	2	2	5	1	Muy bajo

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES FINAL			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	4	4	4	12	4	alto
2	5	4	5	14	5	Muy alto
3	5	4	4	13	4	alto

Para la medición de las dimensiones se procede de forma similar a lo explicado, solo teniendo presente que poseen cinco indicadores. La suma de los componentes de los quintetos ordenados pueden tomar valores extremos 5 (todos los indicadores evaluados de 1) y de 25 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los quintetos pertenece al intervalo (5; 25) como aparecen en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	22 - 25	5
ALTO	19 - 21	4
MEDIO	15 - 18	3
BAJO	10 - 14	2
MUY BAJO	5 - 9	1

Para la medición del comportamiento de la variable durante los primeros cuatro cursos se procedió de forma similar a lo explicado, por lo que la suma de los componentes de los cuartetos ordenados pueden tomar valores extremos 4 (todos los indicadores evaluados de 1) y de 20 (todos los indicadores evaluados de 5). La suma de los componentes de los cuartetos pertenece al intervalo (4; 20) como aparecen en la siguiente tabla.

ESCALA ORDINAL	INTERVALO	VALOR
MUY ALTO	18 - 20	5
ALTO	14 -17	4
MEDIO	10 - 13	3
BAJO	7 - 9	2
MUY BAJO	4 - 6	1

Para comparar el período antes de aplicar la metodología y después de haberla aplicado se estructura para dos etapas por lo que al analizarlas se sigue el mismo procedimiento que se ha venido trabajando, es así que si toma el valor mínimo 1 para cada período alcanzará el valor extremo 2 y si toma el valor máximo 5 alcanzará el valor extremo 10 por lo que se forma el par (2; 10).

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

Ejecución.

Se realizaron entrevistas (Anexos 18, 19 y 20), el cuestionario de evaluación (Anexo 21) y la guía de observación a las escuelas de cuadros y a los entrenamientos (Anexo 22), entrevistas a jefes de departamentos y docentes, así como el análisis de los documentos (Anexo 23), con el objetivo de analizar el estado de las dimensiones e indicadores de la variable, descritos en el capítulo anterior. Con los datos obtenidos se realizó la triangulación de estos, lo que permitió comprobar el nivel de

perfeccionamiento de la evaluación del proceso antes y después de realizado el pre experimento.

En este sentido se precisaron las principales direcciones que como parte del trabajo investigativo era necesario emprender, las cuales se relacionan con:

- Diagnóstico de la problemática de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en las condiciones actuales.
- Análisis de las dimensiones e indicadores establecidos y su correspondencia con la metodología propuesta.
- Análisis de las posibles soluciones a los problemas de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.
- Nueva concepción metodológica para la incorporación de las dimensiones sistemático-etápica, contenido de preparación y procedimental, con respecto a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

De acuerdo a las condiciones de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas se desarrollaron las evaluaciones a partir de las escuelas de cuadros y entrenamientos, aprovechando las posibilidades que ofrece su aplicación en el contexto del proceso pedagógico.

Se utilizó la metodología propuesta para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, lo cual permitió la vinculación sistemática de la teoría con la práctica y la reconstrucción permanente de las representaciones subjetivas de los jefes de departamentos sobre su actividad pedagógica profesional de dirección.

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas, de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” se realizó en los cursos del 2009 al 2014, con una sistematicidad trimestral en los meses comprendidos septiembre-noviembre; diciembre-febrero y marzo-mayo.

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

Para ello resultó una prioridad el análisis de interrogantes, tales como: ¿Cómo se va a aplicar la evaluación?, ¿Cómo se logrará el carácter procesal de la evaluación?, ¿Qué tipo de evaluación se va a desarrollar en cada caso?, ¿Cuáles son los documentos normativos que establecen la evaluación del proceso en las Universidades de Ciencias Pedagógicas?, ¿Cómo se establece el convenio de preparación con los jefes de departamentos?, ¿Cómo se refleja en su plan de desarrollo individual? y ¿Cómo se hace la solicitud de la preparación de los jefes de departamentos?.

Otra acción de importancia a ejecutar es la de revisar los documentos normativos, las exigencias que establece el Ministerio de Educación Superior para la preparación de este ejecutivo.

Un razonamiento realizado en la etapa se encuentra relacionado con el análisis de la medida en que el proceso de preparación y su evaluación contribuye a elevar los niveles de desempeño de los jefes de departamentos en la actividad pedagógica profesional de dirección que ejecuta.

Como etapa inicial y punto de partida en la planificación, se tuvieron en cuenta los protagonistas del proceso; es decir: quiénes, cómo, dónde y cuándo participarían en el proceso evaluativo.

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

Por otra parte, se puntualizaron las técnicas, los instrumentos y los procedimientos a aplicar y el monitoreo de ellos con carácter procesal, así como su proyección secuencial para las restantes etapas, semestres y cursos.

En la segunda etapa denominada “Ejecuciones parciales de las formas evaluativas”, se tuvo en cuenta, ¿Cómo se instrumentó el proceso de evaluación en la primera etapa?, ¿Qué objetivos quedaron pendientes?, ¿Qué dificultades existieron en la puesta en práctica?, así como los nexos entre el final del trimestre y la nueva etapa.

Se consideró también el seguimiento a la marcha de lo planificado, el comportamiento de las diferentes formas de evaluación llevadas a cabo hasta ese momento. Muy importante resultó conocer el estado de satisfacción de las personas y si ellas se

sentían implicadas en el proceso. Se escucharon criterios y valoraciones acerca de lo desarrollado hasta el momento.

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

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

Un aspecto importante considerado es el comportamiento de la marcha del proceso y su constatación en el desempeño de los jefes de departamentos en sus funciones.

En esta etapa se analizaron las regularidades que tipifican los modos de actuación de los profesores y jefes de departamentos en el contexto de la evaluación del proceso de preparación.

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

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

El espacio permitió intercambiar experiencia con las personas implicadas en el proceso registrando el perfeccionamiento logrado, así como las insuficiencias que aún persisten para darles tratamiento y seguimiento en próximos trimestres, etapas y cursos (carácter cíclico y flexible de la propuesta).

Es posible plantear que las etapas fueron instrumentadas en correspondencia con el estado o situación que existía en cada momento. De esta forma los métodos,

instrumentos y procedimientos se ajustaron para cada caso. Todo ello se acompañó de un profundo monitoreo y análisis del nivel de perfeccionamiento alcanzado, para proyectar las acciones futuras.

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

Ya en el último curso (2013-2014) se aplicó la metodología en la totalidad de su concepción, lo cual permitió constatar el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la institución educativa.

Comprobación de los resultados

Análisis del Pre Test.

Como parte del pre-experimento en la constatación inicial y final se aplicó el pre-test y el post-test, para determinar el **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.**

Esta constatación se inició en el curso 2009-2010 y se extendió hasta el 2012-2013. Con el objetivo de determinar el estado inicial del **nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos** se procedió a aplicar el cuestionario de evaluación a los jefes de departamentos.

Los resultados obtenidos se triangulan con el resto de los instrumentos aplicados (entrevistas a docentes y jefes de departamentos, guías de observación y análisis de documentos). De esta forma se analiza el comportamiento de la evaluación y se proyecta la metodología en función de su desarrollo posterior. El proceder se realizó en todos los cursos, durante todo el período estudiado, como forma de constatar y valorar las transformaciones que se producían, así como la contribución de la metodología al objetivo propuesto.

Al concluir el período se resume el comportamiento de las regularidades, lo que permite realizar las comparaciones desde el punto de vista cualitativo.

Para la evaluación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario se aplicó la escala según correspondió en cada caso, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, (Anexo 24).

A partir de los datos obtenidos, mediante el cuestionario, se realizó la triangulación con el resto de los instrumentos aplicados. Es así que la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, en los primeros cuatro cursos y según las dimensiones e indicadores, se comportaron de la manera siguiente:

Curso 2009-2010

Análisis por dimensiones.

Sistemático-etápica

El resultado obtenido, a partir de la triangulación de los datos, revela que de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 15 consideraron un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 88,2 % y 2 la evalúan en un nivel bajo, para un 11,8 % (Anexo 25), lo que evidencia que las etapas en este curso no se encontraban precisadas y se realizaba el proceso de manera continua, lineal y sin cortes.

En este curso la evaluación se realizaba sin tener en cuenta un sistema evaluativo que estuviera previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para el curso. Esta era concebida como un momento y no como un proceso.

Contenido de preparación

En esta dimensión 11 de los integrantes de la muestra ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que representa que un 64,7% presenta insatisfacción por la actividad que se realiza, mientras 6 jefes de departamentos evalúan un nivel bajo para un 35,3%.

Esto significa, de manera general, que la evaluación no incluye el aprovechamiento de las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los temas de los contenidos tratados.

Es insuficiente el aprovechamiento de un diagnóstico acerca de las necesidades de superación de los jefes de departamentos y cómo son solicitados para su planificación. Por otra parte, al evaluar no se consideró la complejidad e interrelación de los contenidos, los cuales son impartidos, indistintamente, sin obedecer a un orden y secuencia lógica para su comprensión.

Procedimental

En este curso 16 jefes de departamentos de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 94,1% y 1 en un nivel bajo para un 5,9%. Esto significa que en la evaluación del proceso de preparación, no se tenía en cuenta la instrumentación de la evaluación.

Otro elemento que se obviaba era la combinación de las formas en que se evaluaba y en qué medida esta era articulada con la teoría que se impartía. De igual manera no era considerado la validación de los resultados, cuestión importante y necesaria para el desarrollo del proceso, por lo que debía estar incluido en la evaluación realizada.

A manera de conclusión cuando se realiza el análisis general de la variable en este curso resulta muy bajo el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, de acuerdo a los criterios del 100 % de los integrantes de la muestra (17), seleccionada.

Curso 2010-2011

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

El resultado de la triangulación de los datos permite apreciar que de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 13 consideran un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 76,5% de la muestra y 4 la evalúan en un nivel bajo, para un 23,5 %, lo que evidencia que las etapas en este curso no se encuentran concebidas y se realizaba la evaluación del proceso de manera continua, lineal y sin cortes.

En este curso se evaluaba, esta dimensión, sin obedecer a un procedimiento conciliado y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos. La evaluación seguía siendo instrumentada como un momento y no como un proceso que permitiera analizar las posibles desviaciones respecto al cumplimiento de los objetivos.

Contenido de preparación

En esta dimensión de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 10 ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que significa que un 58,8% presenta insatisfacción por la actividad que se realiza, mientras 7 jefes de departamentos evalúan un nivel bajo para un 41,2%. Lo expuesto representa, de manera general, que

la evaluación excluía, desde su concepción, el aprovechamiento de las potencialidades que brindan los temas para la necesaria articulación entre los diferentes contenidos. También significa que era insuficiente la correspondencia de la evaluación con el diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes de departamentos y cómo eran solicitados para su planificación. Aún se evaluaba sin considerar a plenitud la complejidad de interrelación de los contenidos, los cuales eran impartidos indistintamente sin obedecer un orden y secuencia lógica.

Procedimental

En este curso 12 jefes de departamentos de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 70,6% y 5 en un nivel bajo para un 29,4%. Esto significa que en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos no se tenía en cuenta la instrumentación del proceso evaluativo. Otro elemento que se obviaba era la combinación de las formas evaluativas.

De igual manera, no era considerada la validación de los resultados obtenidos, cuestión importante y necesaria para el desarrollo del proceso, por lo que debía estar incluido en la evaluación realizada. En este sentido no existía la adecuada relación de la evaluación del proceso con el resto de los componentes personalizados del proceso pedagógico.

Resumiendo el comportamiento de la variable, al triangular los resultados de las dimensiones, en este curso 13 jefes de departamentos consideran un nivel muy bajo para un 76,5% y 4 señalan un nivel bajo en el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación lo que se corresponde con el 23,5 % de la muestra seleccionada.

Curso 2011-2012

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

En los resultados de la triangulación de los datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, se aprecia que 9 jefes de departamentos consideran un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 53,0% de la muestra; 4 la evalúan en un nivel bajo, para un 23,5 % y 4 un nivel medio para un 23,5% (Anexo 25), lo que evidencia que con la aplicación de los cuestionarios y algunas de las acciones de la metodología la evaluación del proceso por etapas en este curso se comienzan a concebir, aunque no

correctamente delimitada, se realizaba la evaluación del proceso de manera continua y lineal, pero ya se tiene en cuenta algunos cortes evaluativos .

La evaluación se realizaba respetando algunos criterios evaluativos previamente conciliados y establecidos teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar. La evaluación comienza a mostrar rasgos de proceso y se muestran algunos análisis de las desviaciones respecto al patrón.

Contenido de preparación

En esta dimensión de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 7 ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que significa que un 41,2% presenta insatisfacción por la actividad que se realiza; mientras que 3 jefes de departamentos evalúan un nivel bajo para un 17,6% y 7 evalúan de un nivel medio para un 41,2%.

Lo expuesto significa que la evaluación incluye algunas de las potencialidades que brindan los disímiles temas para la necesaria articulación entre los diferentes contenidos. También significa que la evaluación tiene alguna correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes de departamentos. Al evaluar se considera, aunque de manera incipiente aún, la complejidad de interrelación de los contenidos con la complejidad de interrelación de la evaluación.

Procedimental

En el presente curso 8 jefes de departamentos de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 47,1%, 3 en un nivel bajo para un 17,6% y 6 en un nivel medio para un 35,3%. Esto significa que en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, aunque insuficiente aún se tiene en cuenta la instrumentación de la evaluación.

La combinación de las formas para evaluar era más considerada en el proceso. Todavía no era estimado, adecuadamente, la validación de los resultados para el desarrollo del proceso. En este sentido no existía la adecuada relación de la evaluación del proceso con el resto de los componentes personalizados del proceso pedagógico.

De forma general, se expone a continuación el comportamiento de la variable al triangular los resultados de las dimensiones. En este curso 9 jefes de departamentos consideran muy bajo el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación, lo cual representa un 52,9%; 3 lo señalan bajo y se corresponde con 17,6% y 5 se refieren a un nivel medio para un 29,5%. Se aprecia que aparece una

mejora en el comportamiento general de la variable, comparándola con los cursos anteriores.

Curso 2012-2013

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

Los resultados obtenidos, mediante la triangulación, a partir de los datos acopiados de los instrumentos aplicados, evidencian que de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 3 consideran un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 17,6% de la muestra. En los intervalos bajo y medio la evalúan 5. Esto equivale a la misma proporción de un 29,5 %. Se refieren 4 jefes de departamentos a una evaluación alto, lo que representa un 23,5% (Anexo 25).

A partir de este curso se aprecia que con la aplicación de los procedimientos de la metodología y la experiencia de docentes y jefes de departamentos, se inició la concepción de la evaluación del proceso de preparación por etapas y se respetaban los cortes evaluativos. La evaluación se llevaba a cabo a partir de criterios evaluativos, previamente, en correspondencia con los objetivos a alcanzar. Desde este momento comienza a mostrar rasgos de proceso y se muestran algunos análisis de las desviaciones respecto al patrón.

Contenido de preparación

En esta dimensión, de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 4 ubican en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que significa un 23,5%; mientras que 3 la evalúan en los de nivel bajo para un 17,6%, 4 la consideran en un nivel medio para un 23,5 % y 6 un nivel alto para un 35,4 %. Lo expuesto evidencia, de manera general, que la evaluación realizada incluye, entonces, algunas de las potencialidades que brindan los disímiles temas para la necesaria articulación entre los contenidos.

También significa que la evaluación presenta niveles de correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de preparación para los jefes de departamentos. Además, al evaluar se consideró, aunque de manera incipiente aún, la complejidad de interrelación de los contenidos con la evaluación.

Procedimental

En el curso que se analiza 2 jefes de departamentos de la muestra tienen evaluada esta dimensión en un nivel muy bajo para un 11,8%, 4 en un nivel bajo para un 23,5%, 6 en

un nivel medio para un 35,4% y 5 en un nivel alto para un 25,4%. Lo expuesto permite inferir que en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en este curso, se tiene en cuenta la instrumentación de la evaluación.

Por otra parte era considerada la combinación de las diferentes formas que se utilizaban para evaluar.

La validación de los resultados todavía se excluía de la evaluación del proceso de preparación. Aún es insuficiente la relación de la evaluación del proceso de preparación, con el resto de los componentes personalizados del proceso pedagógico.

En el resumen del comportamiento de la variable acerca del nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos 5 refieren que es muy bajo, para un 29,5 % y en el resto de los intervalos que oscilan de bajo hasta un nivel alto, en cada uno de ellos, se ubicaron 4 jefes de departamentos integrantes de la muestra, que se corresponde con un 23,5%. Se aprecia cierta mejora si se comparan estos resultados en los cursos anteriores al aparecer el nivel alto en la evaluación que se realiza.

Las regularidades detectadas en los cuatro cursos evaluados antes de aplicar la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos (2009-2010 al 2012-2013), fueron las siguientes:

- Las etapas no se encontraban precisadas, se realizaba el proceso de manera continua y sin cortes.
- La evaluación se ejecutaba sin obedecer a un sistema evaluativo previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para un curso.
- La evaluación era concebida como un momento y no como un proceso.
- Insuficiente aprovechamiento de las potencialidades que brindaban los diferentes temas para la necesaria articulación entre los contenidos.
- Desajuste de los contenidos a un diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes de departamentos, pues eran solicitados de manera informal.
- Deficiente actualización de los temas tratados.

- Se obviaba la complejidad e interrelación de los temas al ser tratados, indistintamente, sin considerar un orden y una secuencia lógica para su comprensión.
- En la instrumentación de la evaluación, los temas se encuentran permeados de mucha teoría y poca práctica.
- Limitada combinación de las formas de evaluación
- Restringida validación de los resultados obtenidos

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

- Perfeccionamiento de los instrumentos a aplicar para realizar la evaluación.
- Orientaciones precisas a evaluados y evaluadores para ejecutar las acciones de evaluación.
- Monitoreo de la cultura organizativa y de evaluación en la institución.
- Aprovechamiento de las oportunidades y potencialidades que propició el proceso de evaluación externa realizado a la Universidad de Ciencias Pedagógicas.
- Proyección trimestral de los cortes evaluativos al proceso de preparación.
- Instrumentación de la combinación de diferentes formas de evaluación.
- Precisión de las etapas en que se realiza el proceso, así como el nexo existente entre ellas.
- Identificación de la correspondencia que debe existir entre las necesidades de preparación, con la proyección y programación del proceso, de forma tal que se tenga en cuenta el desempeño en el puesto de trabajo.
- Concepción de la evaluación en interacción con el resto de los componentes no personales del proceso pedagógico.

Ejecución

Se aplicó la metodología en la muestra seleccionada y se ejecutaron las etapas y procedimientos de acuerdo al momento en que se establece su puesta en práctica (Ver metodología en Capítulo II).

Se desarrollaron entrenamientos, talleres, conferencias, actividades prácticas, según lo establece el programa de preparación para cuadros y reservas en los departamentos.

Por otra parte los jefes de departamentos instrumentaron y trabajaron temas aprendidos en los cursos relacionados con la Dirección Científica Educacional y sus problemas más actuales.

En correspondencia con lo señalado se decidió comprobar la contribución de la metodología a elevar el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en las condiciones de la universidad, en el territorio espirituario.

Después de aplicada la metodología se constataron nuevamente los resultados utilizando el mismo grupo para el control de la variable y los instrumentos con estructura similar de acuerdo a las dimensiones e indicadores, pero con otro nivel de complejidad. Se mantuvo, como se declaró, el control de las variables ajenas.

Finalmente, se aplicó la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, en el curso 2013- 2014 y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Análisis del post-test

Curso 2013-2014

Análisis por dimensiones

Sistemático-etápica

Los resultados al realizar la triangulación de los datos, obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos a los 17 jefes de departamentos de la muestra, se aprecia que 2 de ellos consideran aún un nivel muy bajo en esta dimensión, para un 11,8% de la muestra; 1 la evalúa en un nivel bajo, para un 5,9 %; 3 un nivel medio, para un 17,6% y 4 en un nivel alto, para un 23,5%. Se destaca que 7 consideran un nivel muy alto para un 41,2% (Anexo 25). Es posible plantear que con la aplicación de la metodología se concibe la evaluación del proceso de preparación, estructurada por etapas en este curso y se lleva a cabo esta respetando los diferentes cortes evaluativos. De esta forma se aprovechan las potencialidades que estos brindan para el perfeccionamiento del proceso.

La evaluación se lleva a cabo a partir de criterios evaluativos previamente concebidos y estudiados, en correspondencia con los objetivos propuestos y con la actividad pedagógica profesional de dirección específica que realiza cada jefe de departamento. Ella es concebida y se muestra como un proceso y va acompañada de análisis de las desviaciones que se producen respecto al patrón.

Contenido de preparación

En esta dimensión, de los 17 jefes de departamentos de la muestra, 1 ubica en un nivel muy bajo el contenido de la preparación, lo que indica un 5,9%. En igual proporción aparece 1 que la evalúa de bajo.

En un nivel medio la evalúan 2, para un 11,8% y 4 la evalúan de un nivel alto, lo que representa un 23,5 %. Finalmente, consideran un nivel muy alto 9 jefes de departamentos, lo que constituye un 52,9 %. En esta dimensión se puede afirmar, de manera general, que en la evaluación se consideran las potencialidades que brindan los temas propuestos, para el nexo entre los diferentes contenidos.

Por otra parte en la evaluación realizada se manifiestan niveles de correspondencia con el diagnóstico de las necesidades de preparación de los jefes de departamentos, así como que se perfeccionan las vías para solicitarla.

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

Procedimental

En este curso en los niveles de muy bajo, bajo y medio evalúan, esta dimensión, 1 jefe de departamento en cada uno de ellos, lo que es equivalente a una proporción de 5,9%. Por otra parte 3 consideran que es alto, lo cual representa un 17,6%. Se constata que 11 la evalúan de muy alto, lo que se corresponde con un 64,7%.

Los resultados obtenidos en esta dimensión aseveran que en la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se planifica, organiza y ejecuta, a partir de la instrumentación del proceso evaluativo. Resulta un cambio positivo la combinación de las formas de evaluación. Definitivamente, la validación de los resultados evidencia que se concibe e instrumenta de forma apropiada. Se resalta la relación de la evaluación con el resto de los componentes personalizados del proceso pedagógico.

La variable presenta un comportamiento diferente al que se pudo observar en la constatación inicial y lo que ocurrió después de aplicada la metodología. En los niveles bajo y muy bajo sólo se refieren 1 jefe de departamento en cada uno de ellos, lo cual equivale al 5,9%. En el nivel medio ubican el resultado 3 jefes de departamentos, para un 17,6 %.

El nivel alto es evaluado por 2, correspondiente a un 11,8%. Al final aparece lo que distingue a esta constatación posterior y es que 10 evalúan de muy alto el nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación, lo que representa el 58,8% de la muestra. Aquí se pueden apreciar los cambios para la mejora que se producen en esta etapa.

Después de aplicada la metodología (curso 2013-2014) las regularidades constatadas fueron:

- La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se instrumentó de manera continua, con un carácter de proceso.
- Las etapas se encontraban precisadas y definidas, concebido como sistema evaluativo y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos.
- El aprovechamiento de las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los contenidos.
- La presencia de un diagnóstico de las necesidades de preparación de los jefes de departamentos, de acuerdo a lo que se solicitó, como punto de partida para proyectar el proceso evaluativo.
- Los temas se encontraban actualizados y contextualizados, con un orden y secuencia lógica para su comprensión, lo cual facilitó la evaluación, de acuerdo a su complejidad e interrelación.
- En la instrumentación de la evaluación los temas se encuentran balanceados en cuanto a teoría y práctica.
- La combinación de las formas evaluativas, así como la interrelación con el resto de los componentes del proceso pedagógico.
- La validación apropiada de los resultados obtenidos.

Por último, al comparar la constatación inicial (cursos 2009-2010, al curso 2012-2013) y constatación final (curso 2013-2014), donde se aplicó totalmente la metodología, se

observa un cambio positivo en la ubicación de los jefes de departamentos, pues la mayor proporción consideraron de muy alto y alto la evaluación del proceso de preparación. Es de destacar las diferencias de estos resultados con la constatación inicial.

Comparación constatación inicial y final

Evaluación según la escala	Constatación inicial (Cursos 2009-2013)	Constatación final (Curso 2013 -2014)
Muy bajo	8	1
Bajo	7	1
Medio	2	3
Alto	0	2
Muy alto	0	10

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

Aunque se puede considerar, de acuerdo con lo analizado que la propuesta implementada ha resuelto el problema científico declarado, teniendo en cuenta el objetivo definido para la investigación existen otros análisis que se pueden realizar y están en correspondencia con el diseño investigativo aplicado, los que proceden de la estadística inferencial. De este modo, al triangular ambas informaciones se puede corroborar con mayor credibilidad el resultado obtenido. A continuación se muestran estos análisis:

Resumen del comportamiento de la evaluación del proceso en los diferentes cursos, según los sujetos

No de sujeto	Curso 2009-2010	Curso 2010-2011	Curso 2011-2012	Curso 2012-2013	Curso 2013-2014
1	1	1	1	1	5
2	1	1	1	2	5
3	1	2	1	4	4
4	1	1	2	3	5
5	1	1	1	1	5
6	1	1	3	1	5
7	1	2	1	2	5
8	1	1	2	3	3
9	1	1	1	1	1
10	1	1	3	4	5
11	1	1	1	4	5
12	1	2	3	4	4
13	1	1	2	1	2
14	1	1	3	2	5
15	1	1	1	2	3
16	1	2	1	3	3
17	1	1	3	3	5

Para saber si existe diferencia significativa antes de aplicada la metodología y una vez aplicada esta, se realiza un análisis estadístico en el paquete SPSS versión 15.0

Tabla de distribución de frecuencia.

Comportamiento de la Variable: nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, para 5 cursos.

	Nivel de perfeccionamiento Curso 2009-2010	Nivel de perfeccionamiento Curso 2010-2011	Nivel de perfeccionamiento Curso 2011-2012	Nivel de perfeccionamiento Curso 2012-2013	Nivel de perfeccionamiento Curso 2013-2014
Muy bajo	17	13	9	5	1
Bajo	0	4	3	4	1
Medio	0	0	5	4	3
Alto	0	0	0	4	2
Muy Alto	0	0	0	0	10

Se utilizan métodos de la estadística inferencial, para comparar los períodos antes y después de aplicada la metodología. Se aplicó el Test de Friedman que permite verificar si hay niveles diferentes en los cursos estudiados y el Test de Monte Carlo que evita errores en el tamaño de muestra cuando esta es pequeña. (Nivel de confianza de 99%).

Test de Friedman

Test de Monte Carlo=0.00

Como la significación bilateral es menor que 0, 05, se interpreta por tanto que existe una diferencia significativa.

Se aplica **Wilcoxon** para establecer donde está la diferencia y se realiza un test para 2 muestras relacionadas, comparando un curso con otro en cada momento.

Test de Wilcoxon grupos diferentes

P1 y P2(cursos 2009-2010 y 2010-2011) son homogéneos (la significación es superior a 0,05) y a su vez diferentes al P3 (curso 2011-2012), al P4 (curso 2012-2013) y al P5 (curso 2013-2014)

Existe homogeneidad en los dos primeros cursos, por tanto se trabaja a partir del segundo grupo.

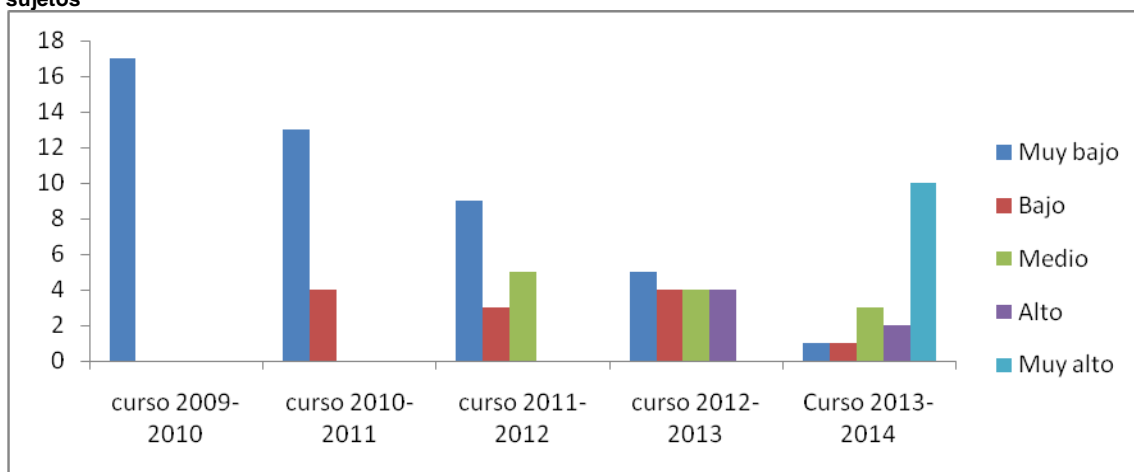
Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

	+	=	-	Test Wilcoxon
				p*
P2 y P3	8	9	0	.004
P2 y P4	14	3	0	.000
P2 y P5	16	1	0	.000
P3 y P4	12	5	0	.001
P3 y P5	16	1	0	.000
P4 y P5	11	6	0	.001

p* Sig. Test Monte Carlo

Gráfico del comportamiento de la Variable para 5 cursos.

Cantidad de
sujetos



Conclusiones del capítulo

Los criterios de los expertos permitieron reflexionar acerca de los fundamentos científicos de la metodología en el contexto pedagógico y para la actividad de dirección de los jefes de departamentos. Se constataron insuficiencias que limitan el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación; con marcada incidencia en la dimensión procedimental, que precisó la necesidad de trabajar en función de su mejora. La interacción de las dimensiones sistemático-etápica, contenido de preparación y procedimental se expresan en la dirección hacia el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación en su dinámica interactiva con el resto de los componentes de este. El pre-experimento pedagógico permitió la validación de la metodología propuesta en la práctica.

CONCLUSIONES.

1. El estudio realizado acerca de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos permitió determinar, como fundamento teórico principal, que este último tiene lugar en el proceso pedagógico que se desarrolla durante la superación profesional y contribuye a su preparación para el ejercicio de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección.
2. El diagnóstico realizado permitió constatar que las limitaciones existentes alejan la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos del estado deseado y limitan su carácter procesal y sistemático, la validez y fiabilidad de la información resultante, el carácter orientador en función del perfeccionamiento, el protagonismo de los evaluados en este proceso, así como la aceptación de la evaluación, dadas fundamentalmente por la carencia de una metodología que oriente cómo diseñar e instrumentar tan complejo proceso, aún cuando existen potencialidades que lo permiten perfeccionar, lo cual justifica la necesidad de un estudio científico, lo que orienta hacia la elaboración de la metodología.
3. La metodología elaborada se caracteriza por su flexibilidad, el carácter cíclico, interactivo y por ser contentiva de etapas, procedimientos, requisitos y exigencias para propiciar un clima sociopsicológico favorable con relación al proceso evaluativo, está tipificada por su contribución al perfeccionamiento de la evaluación de un proceso de preparación, desde un proceso pedagógico y el uso de la información resultante de esta.
4. La valoración realizada por los expertos a cada uno de los indicadores de la metodología propuesta permite considerar que esta tiene posibilidades de ser aplicada en el proceso de preparación de los jefes de departamentos de las facultades de ciencias pedagógicas, teniendo en cuenta las reflexiones realizadas al respecto.
5. Los resultados obtenidos al poner en práctica la metodología elaborada, mediante el preexperimento pedagógico y valorarla mediante criterio de expertos, evidencian una transformación en el proceso de evaluación, lo que se considera un indicativo de las posibilidades para contribuir a su perfeccionamiento en las facultades de ciencias pedagógicas.

RECOMENDACIONES

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

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Achig, L. (1997). *Autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior*. Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador.
- 2- Addine F., F. y otros (1998). *Didáctica y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje*. La Habana: Instituto Politécnico Latinoamericano y Caribeño.
- 3- Addine F., F. y otros. (2006). *Modo de actuación profesional pedagógico. De la teoría a la práctica*. La Habana: Editorial Academia.
- 4- Addine F., F., González, S., A. M. y Recarey F., S. (2002). Principios para la dirección del Proceso Pedagógico. En G. García Batista (Ed.), *Compendio de Pedagogía* (pp.80-101). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 5- Alba C., O (2011) Bases epistemológicas de la cultura de la evaluación educativa. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. (28)
- 6- Almuiñas R., J. L. y otros. (1999). *Modelo de COHORTE. Pedagogía/99*. La Habana: Centro de Estudios para el perfeccionamiento de la Educación Superior.
- 7- Alonso R., S. H. (2002). *El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación*. Tesis presentada en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- 8- Alonso R., S. H. (2005). *Glosario Mínimo de Dirección Científica Educacional*. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- 9- Álvarez de Zayas, C. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 10- Álvarez de Zayas, C. (2000). Características esenciales pedagógicas de la escuela cubana. *Revista Educación*. N°. 100, La Habana, mayo-agosto, 15 – 17.
- 11- Álvarez de Zayas, C. (2006). *Fundamentos teóricos de la duración del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana*. Ed. Instituto cultural y de amistad boliviano-cubano.
- 12- Andréu G., N. (2005). *“Metodología para elevar la profesionalización docente en el diseño de tareas docentes desarrolladoras”*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”. Villa Clara, Cuba.
- 13- Añorga M., J. (1995). *Educación Avanzada. Centros de Estudio de Educación Avanzada*. La Habana: Instituto Superior Enrique José Varona.

- 14- Añorga M., J. y otros (2000). Glosario de Términos de Educación Avanzada. En: *Boletín Educación Avanzada*. ISPEJV. La Habana.
- 15- Argudín, Y. (2001). La evaluación educativa en la actualidad. En: *Didac.* (38), 1.
- 16- Arnaíz, I. (2005). Modelo de actuación de los docentes para favorecer la aplicación integrada del contenido desde el diseño del proceso de enseñanza-aprendizaje de la Matemática. En: *Memorias del Evento Pedagogía 2005*. La Habana.
- 17- Bailey, G.D. (1981). *Teacher self-assesement: A means for improving instruction*. Washington D.C: National Education Association.
- 18- Baptista L., P.; Fernández C., C y Hernández S., R. (2011). La Habana: Ed. Pablo de la Torriente.
- 19- Baranov, S. P., Bolotina, L. R. y Slastioni, V. A. (1989). *Pedagoguika*. Moscú: Editorial Prosveshenie.
- 20- Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. (1990). Enfoque sistémico en la estructuración del conocimiento científico: una alternativa metodológica. En: *I Seminario Nacional de Filósofos*. La Habana: CENIC.
- 21- Bermúdez S., R. y Rodríguez R., M. (1996). *Teoría y metodología del aprendizaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 22- Blanco R., R.V. (2011). Estrategia para la dirección del proceso evaluativo desde la formación inicial del profesional en la educación media superior. Cuadernos de Educación y Desarrollo. Vol. 3 (26)
- 23- Cabezas C., G. y otros (2005): *Teoría y Metodología de la Enseñanza Comunista*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 24- Cabrera, O. R. (1998). Eficiencia en el Sector Educativo. En: *Revista Con Luz propia*, (3) ,40.
- 25- Calderón E., H. (2012). *El proceso de preparación de cuadros: retos y desafíos en la Educación Superior*.(CD-ROM). Las Tunas, Cuba: I Taller Provincial Jobabo: Retos y Desafíos del Desarrollo Humano Local. ISBN: 978-959-16-2349-2
- 26- Calderón E., H. (2012). *La Dirección Científica en la Educación Superior*.(CD-ROM). Manzanillo, Cuba: I Conferencia Científico Pedagógica CEDEG 2012 UCP "Blas Roca Calderío" ISBN: 978-959-18-0791-5
- 27- Calderón E., H. (2012). *Proceso de preparación de los directivos. Evaluación de su calidad en la Educación Superior*. (CD-ROM). Manzanillo, Cuba: I Conferencia

- Científico Pedagógica CEDEG 2012, UCP "Blas Roca Calderío". ISBN: 978-959-18-0791-5
- 28- Calderón E., H. (2013). *El proceso de preparación de los ejecutivos en las Universidades de Ciencias Pedagógicas*. (CD-ROM). Camagüey, Cuba: III Taller Internacional La Educación Técnico Profesional en el Siglo XXI (marzo 9, 2013). ISBN: 978-959-18-0831-8.
 - 29- Calderón E., H. (2013). *Evaluación de la calidad del aprendizaje en los diferentes niveles de educación*. (CD-ROM). Santiago de Cuba: IX Taller Internacional de Educación Técnico Profesional. ISBN: 978-959-18-1017-5.
 - 30- Calderón E., H. (2014). *La calidad del proceso de preparación de los directivos de la Educación Técnico Profesional*. (CD-ROM). Holguín, Cuba: I Taller Nacional de Dirección Científica Educacional. ISBN: 978-959-18-0777-9.
 - 31- Calderón E., H. (2014). *La Dirección Científica Educacional y su papel en la preparación de directivos en la Educación Técnico Profesional*. (CD-ROM). Universidad de Sancti Spiritus, Cuba: IX Congreso Provincial de Educación Superior, Universidad 2014 ISBN: 978-959-250-883-5.
 - 32- Calderón E., H. (2014). *La Dirección Científica y su papel en la preparación de directivos y docentes en la Educación Superior*. (CD-ROM). Las Tunas: Evento Nacional EDUSOC 2014. ISBN: 978-959-18-0985-8.
 - 33- Calderón E., H. (2014). *La preparación para la Dirección Científica Educacional en la Educación Superior*. (CD-ROM), Universidad de Sancti Spiritus: IX Congreso Provincial de Educación Superior, Universidad 2014. ISBN: 978-959-250-883-5.
 - 34- Calderón E., H. (2014). Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los directivos en educación. *Revista Infociencias*, 18, (1).
 - 35- Calderón E., H. y Calderón M., M. (2011). *Resultado # 3 del Proyecto de investigación. La formación de directivos jóvenes para centros docentes*. (CD-ROM). Universidad de Sancti Spiritus, Cuba.
 - 36- Calderón E., H. y Calderón M., M. (2013) *Resultado # 1 del proyecto "Fundamentos pedagógicos, didácticos y metodológicos de la Dirección Educacional"*. (CD-ROM). Universidad de Sancti Spiritus, Cuba.
 - 37- Calderón M., M. (2007). *La formación de la capacidad de dirección en futuros directivos jóvenes en condiciones de universalización*. Tesis para optar por el título

de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela".

- 38- Calderón M., M., Fernández C., Z. y Calderón E., H. (2010). *La formación de la capacidad de dirección de futuros directivos jóvenes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 39- Campistrous P, L y Rizo C., C. (1999) *La utilización de predicciones. Indicadores de investigación educativa*. En Desafío Escolar: Vol. 2. Cuba. Oct.- Dic.
- 40- Campistrous P, L. y Rizo C., C. (2006). Indicadores e investigación educativa (segunda parte). *Ciencias Pedagógicas*, 1 (3). Recuperado de: <http://cied.rimed.cu/revista/13/portada/laportada1r3.html>
- 41- Campistrous P., L, Rizo C., C. (2006). *Indicadores e investigación educativa*. En: *Metodología de la Investigación Educacional. Desafíos y polémicas actuales*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas
- 42- Campistrous P., L. y Rizo C., C. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. Instituto Central de Ciencia Pedagógicas. Ciudad de La Habana.
- 43- Cardoso G., O. (2011). *La preparación del Jefe de Departamento Docente de la Universidad de Ciencias Pedagógicas para dirigir el Trabajo con el Movimiento de la Prereserva Especial Pedagógica*. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Educación Superior. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Silverio Blanco Núñez".
- 44- Casanova, M. A. (1993). *Fundamentos de Supervisión Educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- 45- Casanova, M. A. (1996). *La evaluación, garantía de la calidad para el centro educativo*. *Iberoamericana de Educación*, 10. Abril Madrid.
- 46- Castellanos G., M. (2007). *Propuesta metodológica de evaluación de la ejecución del proceso docente educativo en el policlínico universitario*. Recuperado de: www.medisur.sld.cu › [Inicio](#) › [Vol5, No 2 \(2007\)](#)
- 47- Castells G., B. L. (2008). *La evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Holguín, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero".

- 48- Castillo Q., O. M. (2008). *“Programa de superación para la preparación profesional de los profesores de las escuelas de cuadros sindicales”*. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba: Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”.
- 49- Castro P., O. (1995). Evaluación en la escuela. ¿Reduccionismo o desarrollo?. Curso Prerreunión. *Pedagogía 95* .La Habana.
- 50- Castro P., O. (1999). *Evaluación integral. Del paradigma a la práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación,
- 51- Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del ISP “Félix Varela”. (2004) Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico. Material en soporte electrónico. Santa Clara, Cuba.
- 52- Cerezal M., J. y Fiallo R., J (2004) *Cómo investigar en Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación,
- 53- Chávez R., J. A, Deler G., G. y Suárez L., A. (2009). Principales corrientes y tendencias a inicios del siglo XXI de la Pedagogía y la Didáctica. En: *Curso 19. Pedagogía 2009*.La Habana.
- 54- Codina J., A. (1998). “¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para el trabajo efectivo?”.En: *Temáticas Gerenciales Cubanas*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior.
- 55- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana.
- 56- Consejo de Estado(1999). Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas. Decreto- Ley No. 196. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- 57- Consejo de Estado (2010). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- 58- Consejo de Ministros (2009). Acuerdo número 6643. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- 59- Cowman S. (1993).Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. *Journal of AcvandedNursing, (18), 788-792*

- 60- Crespo B., T. (2007). *Dieciséis respuestas a preguntas sobre el criterio de expertos en investigaciones pedagógicas*. Lima, Perú: Ed. San Marcos.
- 61- Cronbach, L.J. (1963). *Course improvement through evaluation*. College Record 64.
- 62- De Armas R., N. y otros. (2005). *Aproximaciones al estudio de las Metodologías como resultados científicos*. Santa Clara, Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela" (Soporte electrónico).
- 63- De Armas R., N. y Valle L.,A. (2011). *Resultados Científicos en la Investigación Educativa*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 64- Díaz B., A. (2002). Problemas y retos del campo de la evaluación educativa. *Perfiles Educativos* CISE- UNAM, México 37.
- 65- Díaz LL., C. y Caballal R., E. (1988). *Separata sobre método práctico de estudio de la Teoría de la Dirección*. La Habana.
- 66- Díaz Q., J. A. (2012). Situación del proceso evaluativo del diagnóstico médico en la asignatura Medicina Interna del internado médico. En: *Revista Gaceta médica Espirituana*,14(2).Recuperado de:<http://bvs.sld.cu/revistas/gme/pub/sum.14.%281%29/sumario.html>
- 67- Díaz, F., P (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc. Graw Hill.
- 68- Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, 2008.
- 69- Diccionario Electrónico. (2008). *Encarta* Microsoft Encarta.1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos
- 70- Diesing, P. (1972) *Patterns of Discovery in the Social Sciences*.Londres: Routledge&Kegan Paul.
- 71- Escudero A., T. (2014) Enfoques modélicos y estrategias en la evaluación de centros educativos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa* Recuperado de: www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_1.htm -98k
- 72- Esparcia, J. y Noguera, J. (2000) Aproximación teórico-metodológica a la cultura evaluativa y la evaluación de programas de desarrollo rural. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- 73- Fabá C., M. B. y Fonseca V., M. E. (2010) Medición de la preparación de los directivos de la escuela primaria en la evaluación de la calidad del proceso de

enseñanza-aprendizaje. Impacto pedagógico. *Educación y Sociedad*¹ (8). Ene-Mar 2010. ISSN:1811-9034. RNPS:2073

- 74- Fernández C., Z. (2013). *La preparación del director municipal de Educación en el contenido económico*. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán "Silverio Blanco Núñez".
- 75- Frolova, I. T. (1984). *Diccionario de Filosofía*. Moscú: Ed. Progreso.
- 76- Fuentes, H. C. y otros. (2004). *La diversidad en el proceso de investigación científica. Reto actual en la formación de investigadores*. Santiago de Cuba.
- 77- Gmurman, V. E. y Korolev, F. F. (1978). *Fundamentos Generales de la Pedagogía*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- 78- González A., A. (2006). *El procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos*. Documento impreso.
- 79- González A., S.A.: (2009). *¿Cómo evaluar el desempeño de los dirigentes en salud?*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccscs/05/saga2.htm
- 80- González P., M. y otros. (2005). La evaluación del aprendizaje: tendencias y reflexión crítica. *Revista Educación Media Superior*, 15 (1).
- 81- González S., A. M. y Reinoso C., C., (2002). *Nociones, Psicología, Sociología y Pedagogía*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- 82- González S., A. y otros. (2004). El proceso de enseñanza aprendizaje: un reto para el cambio educativo. En: Addine, F. *Didáctica Teoría y Práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 83- González S., A. y otros. (2004). La dinámica del proceso de enseñanza aprendizaje mediante sus componentes. En: Addine, F. *Didáctica, Teoría y práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 84- González, K. (2005). *Estrategia de capacitación de los directivos de educación en el Municipio de Venezuela para la dirección de la orientación Profesional*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba: ISP "Félix Varela Morales".
- 85- Guerra S., M. (2000). *La evaluación de la calidad del Instituto Superior Pedagógico "José de la Luz y Caballero" bajo el prisma de indicadores*. Tesis en opción al

- grado académico de Máster en Educación. Holguín, Cuba: Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”.
- 86- Gutiérrez M., R. (2007). *La evaluación en la revolución educacional. Problemas, reflexiones y propuestas*. Santa Clara, Cuba: Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”
 - 87- Hermoso N, S. (1973), *La evaluación en los procesos educativos*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
 - 88- Hernández M., T. (2010). *La evaluación de la calidad del desempeño didáctico de los docentes de las Universidades Pedagógicas*. Tesis en opción del Grado Científico de Doctora en Ciencias. Sancti Spiritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas, “Capitán Silverio Blanco Núñez.
 - 89- Hernández, M. (2009) *Cultura evaluativa en el contexto de la globalización*. Recuperado de: <http://miguelhernandez-pedagogia-pedagogia.blogspot.com/2009/12/cultura-evaluativa-en-el-contexto-de-la.html>.
 - 90- Himmel, E. (2010) *Hacia una cultura de evaluación educacional*. México. Recuperado de: <http://www.ifie.edu.mx/Erika%20Himmel.htm>.
 - 91- Horrutinier S. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
 - 92- Hurtado, S. (2004). *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método DELPHY*. Recuperado de: <http://www.cecofis.cu/articulo5.htm>
 - 93- INAP (2003) *Guía Metodológica para la formulación del Plan Institucional de Capacitación y del Plan Operativo de Capacitación*. 1º versión. Julio 2003. Citado por: Nakano, S. *Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública*. [Versión electrónica].. [citado 8 de febrero 2011]. Recuperado de: www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/Nakano.pdf
 - 94- *Informe de evaluación externa de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza*. (2005). Recuperado de: biblioteca.unizar.es/documentos/Informe_externo.pdf
 - 95- *Informe del Proyecto Asociado al Programa Ramal 4 “Evaluación del desempeño profesional de los docentes del ISP*. Sancti Spiritus, Cuba: CDIP- Sancti Spiritus.
 - 96- Instituto Cubano del Libro. (1974) *Diccionario de la Lengua Española “Larousse”*. La Habana.

- 97- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE). (1998). *Normas de evaluación para programas, proyectos y materiales educativos*. México, DF: Editorial Trillos.
- 98- Klingberg, L. (1985). *Introducción a la didáctica general*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 99- Labarrere R., G. y Valdivia P., G. E. (1988). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 100- Labarrere R., G. y Valdivia P., G. E. (2001). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 101- Lanuez B., M: C., Martínez Ll., M. y Pérez F., V. (2008) *La investigación educativa en el aula*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación,
- 102- Lazo D., O. (2007). "*Estrategia de superación para los directivos de la educación técnica y profesional de Ciudad de la Habana con el uso de los medios audiovisuales*". Tesis presentada en opción al Título de Máster en Pedagogía Profesional. La Habana.
- 103- Le Boterf, G., Barzucchetti, S.Y Vincent, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Ed. Aedipe.
- 104- López P., J, V.(2002). La Educación como un sistema complejo. *Revista Islas*, 44 (32) 13-22.
- 105- López R., F. (2014) Evaluación de proceso. Recuperado de: agora.ucv.cl/manual/2parte_recetas/.../evaluacion/evaluacion.html
- 106- López R., M. M. (2011). *La Preparación de La Reserva Especial Pedagógica de la Provincia de Sancti Spiritus*. Tesis en opción del Grado Científico de Doctora en Ciencias. Sancti Spiritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas, "Capitán Silverio Blanco Núñez".
- 107- Manso D., A. (2006). "*El sistema de trabajo con los cuadros del MINED*". Tesis presentada en opción del Título de Máster en Pedagogía Profesional. La Habana: ISPETP "Héctor Pineda"..
- 108- Marinko, I. (1982). *Metodología de la enseñanza de la Economía Política*. Moscú: Editorial Progreso.
- 109- Márquez F., I y Márquez F., D. G. (2011). Particularidades de la evaluación del impacto de la superación de los directivos educacionales. Cuadernos de Educación y Desarrollo 3 (23).

- 110- Martínez M., C. y Pedraza M., B (2012). El proceso de preparación y superación de los cuadros y su dirección. Recuperado de: www.eumed.net/rev/tlatemoani/04/mmpm.htm
- 111- Martínez M., C.(2009). *Concepción Teórico-Metodológica sobre el Perfeccionamiento de la Dirección del Proceso de Preparación y Superación de los Cuadros Educativos y sus Reservas en Condiciones de Universalización*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba: UCP "Félix Varela Morales".
- 112- Martínez, A. (2002). Reflexiones acerca de la evaluación. *Revista Facultad Médica*. UNAM, 39 (4).
- 113- Mellillo, F. y Nakano, S. (1996). *Evaluación del Impacto y Calidad de la Capacitación, una propuesta metodológica*. Dirección Nacional de Capacitación. INAP
- 114- Mena C., E.(2004). La autoevaluación de la formación profesional pedagógica. En: Addine, F., *Didáctica, teoría y práctica*. pp. 173-185. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 115- MINED-ICCP (1981). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 116- MINED-ICCP (1984). *Pedagogía*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- 117- Ministerio de Educación Superior, Cuba. (1990). *Reglamento de Inspecciones*. Resolución Ministerial No. 110/90. La Habana.
- 118- Ministerio de Educación Superior, Cuba.(1992). *Reglamento de Inspecciones*. Resolución Ministerial No. 166/92. La Habana.
- 119- Ministerio de Educación Superior, Cuba.(1997). *Reglamento de Inspecciones de la Educación Superior (Evaluación Institucional)*. Resolución Ministerial No. 166/97. La Habana.
- 120- Ministerio de Educación Superior, Cuba. (2003). Perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional (inspecciones) a los centros de Educación Superior adscritos al MES. (Formato digital). La Habana.
- 121- Ministerio de Educación Superior, Cuba.(2005). *Sistema de Evaluación Institucional*. Junta de Acreditación Nacional. Resolución Ministerial 31/2005. La Habana.

- 122- Ministerio de Educación Superior, Cuba. (2007). *Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior. Resolución Ministerial 210/2007*. La Habana.
- 123- Ministerio de Educación Superior, Cuba. (2014). *Perfeccionamiento del Sistema de Gestión del Proceso de Formación Integral de los Estudiantes Universitarios en el Eslabón de Base. (Segunda parte)*. La Habana.
- 124- Ministerio de Educación, Cuba. (2000) “Reglamento Ramal para el Trabajo con los Cuadros del MINED”. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- 125- Ministerio de Educación, Cuba.(2003). *Estrategia Nacional de Superación de los cuadros y reservas del MINED*. (Formato digital). La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- 126- Ministerio de Educación, Cuba. (2006). *Estrategia Nacional de Superación de los cuadros y reservas del MINED hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010*. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED. (Formato digital).
- 127- Ministerio de Educación, Cuba. (2007). *Estrategia de preparación y superación de los cuadros del MINED hasta el curso escolar 2009-10*. La Habana.
- 128- Morales P, S. I. (2003). “*Estrategia de Preparación y Superación en los contenidos básicos para la labor del director de primaria y secundaria básica de la provincia de Camagüey*”. Tesis presentada en opción al Título de Master en Investigación Educativa. Camagüey, Cuba.
- 129- Nakano, S.(2007). *Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública..* Recuperado de: www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/Nakano.pdf
- 130- Neuner, G. (1973). *Sobre la teoría de la Educación Socialista*. Berlín.
- 131- Neuner, G. y otros (1981). *Pedagogía*. Editorial de Libros para la Educación. Cuba,
- 132- Nocado de León, I y otros. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa (Primera y segunda parte)*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación,
- 133- Núñez J., J. (1999). *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- 134- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). *La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*

[*ElectronicVersion*]. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

- 135- Ortiz O., F. y otros. (2003). Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba,
- 136- Ospina B., S. (2001). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista Reforma y Democracia*, 19. CLAD
- 137- Paín, A. (1993). *Cómo Evaluar las acciones de capacitación*. Barcelona: España: Editorial Granica.
- 138- Pérez B. A. y Díaz, C. (2000). Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos del perfeccionamiento. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- 139- Pérez B., A. y Díaz Ll., C. B. (2003). *El directivo y la ideología organizacional cubana*. Empresa de Especialidades gráficas.
- 140- Pérez F., E. (1999). *Supervisión Educativa: Nuevos Enfoques y Tendencias*. *Revista Bordón*. Sociedad Española de Pedagogía. Madrid, España.
- 141- Pérez S., A. (2004). La evaluación como actividad orientada a la transformación de los procesos formativos. *Revista Educación Media Superior*. 18 (4).
- 142- Pérez, R. (1996). *Dirección estratégica. Experiencia en la empresa cubana*. La Habana.
- 143- Pomares G., Z. (2008). *El perfeccionamiento del proceso de implementación de la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. Estudios de la Especialidad en Dirección de Instituciones Educativas del MINED*. La Habana.
- 144- *Procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado de la Universidad de Málaga*. (2007). Recuperado de: www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/.../Anexo3.pdf
- 145- Puttgrooss, A. y Krotsch C.P. (1992). Universidad y Evaluación. Estado del Arte. En: *Cuadernos, Aique*. Argentina: Grupo Editor S.A.
- 146- Ramírez U., L. A. y Toledo F., A. M. (2005). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com>.

- 147- Ramírez, I. (1999). *La actividad científica investigativa como elemento formador en los estudiantes de los ISP. Trabajos Científico Metodológicos*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- 148- Ravela, P. y otros (2008). *La evaluación externa en seis países de América Latina: Balances y retos*. Colombia: Estelar Impresores.
- 149- Remedios G., J. M. (2003). *Modelo Teórico Metodológico para Evaluar el Desempeño Profesional de los Docentes del ISP "Capitán Silverio Blanco Núñez*.
- 150- Remedios G., J. M. (2008). *El desempeño de los docentes de las universidades pedagógicas cubanas: una metodología para su evaluación. Universidad 2008.*. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- 151- Rico M., P. (1996). *Reflexión y aprendizaje en el aula*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 152- Rico M., P. (2002). Algunas características de la actividad de aprendizaje y del desarrollo de los alumnos. En: G. García, *Compendio de Pedagogía*. (pp.61-67). La Habana: Editorial Ciencias Médicas
- 153- Rico M., P. (2003). *La zona de desarrollo próximo. Procedimientos y tareas de aprendizaje*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 154- Rizo C., C. y Campistro P., L. (2003). Examen de la Especialidad (Pedagogía). Intercambio Académico Universidad Autónoma de Santo Domingo. Versión digital.
- 155- Rizo, C., C. y Campistro, P. L., (1999). Sobre las hipótesis y las preguntas científicas en los trabajos de investigación. Taller de metodología de la investigación educativa. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba (Material en soporte magnético).
- 156- Rizo, M. H., (2002). Evaluación del docente universitario. Una visión institucional. Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- 157- Rodríguez G., M. (2004). Diagnóstico psicológico para educadores. En: González S., D. J. *Psicología Educativa*. (pp.117-152). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 158- Rosental, M., y Ludin, P.(1981).*Diccionario Filosófico*. La Habana: Editora Política.

- 159- Rueda, M. (2001). La función docente en la universidad y su evaluación. *Didac.* 38, México. Órgano del Centro de Desarrollo Educativo en la Universidad Iberoamericana.
- 160- Santisteban LI., M. L. (1996). “*La educación avanzada y los ejecutivos de dirección*”. Tesis en opción al Título de Máster en Educación Avanzada. La Habana: CENESEDA- ISPEJV.
- 161- Saroza E., X. (2009). *La preparación de la Reserva Especial Pedagógica*. Tesis presentada en opción al título académico de máster en Ciencias de la Educación. Sancti Spiritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Capitán Silverio Blanco Núñez”
- 162- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ed. Lumiere.
- 163- Scriven, M. S. (1967). *The methodology of evaluation, en Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago, Rand Ms Nally.
- 164- Sierra S., R. A. (2002). Modelación y estrategia: algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica. En: G. García, *Compendio de Pedagogía*. (pp.311-328). La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 165- Sierra S., R. A. (2004). *Modelo teórico para el diseño de una estrategia pedagógica en la educación primaria y secundaria básica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana: ISP “Enrique José Varona”.
- 166- Silvestre O., M. y Rico M., P.(2002). Proceso de enseñanza-aprendizaje. En: G. García, *Compendio de Pedagogía*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- 167- Soto D., M. (2004). *Metodología para el desarrollo de la comunicación alumno-alumno en las clases de FPG*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciego de Ávila. Cuba.
- 168- Stoner, J., A. F. (1984). *Administración*. (Segunda Edición). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México
- 169- Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J.(1987). Improving personal evaluation through professional standards. *Journal of personal Evaluation in Education*. 4(3).
- 170- Teichler, U. (1992). *Beneficios y peligros de la evaluación*. Alemania: Universidad de Bonn

- 171- Teixidó, J. (2000). "Qué impulsa a los docentes a la dirección. Un estudio en torno a las motivaciones de acceso al cargo. VI Congreso *Ínter Universitario y V Jornadas Andaluzas de Organización de Instituciones Educativas*. Granada, Actas, pp. 515-541.
- 172- Toledo, E. (2001). *Modelo de evaluación para el directivo de la ETP*. Tesis para optar por el título de Master en Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba.
- 173- Torres C., E. R. (2002). *El perfeccionamiento del currículo de la asignatura Historia de la educación para la formación profesional de los maestros primarios*. Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciego de Ávila, Cuba.
- 174- Torres F. P. y otros (2009). Evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Fundamentos, estructura, resultados. *Pedagogía 2009*. Curso 12. Sello Editor "Educación Cubana". MINED.
- 175- Torres F., P. (2006). Las investigaciones sobre evaluación educativa en Cuba. *Revista digital de Ciencias Pedagógicas*. Recuperado de: <http://cied.rimed.cu>
- 176- Torres F., P. (2007). *La evaluación educativa en Cuba, qué se ha logrado y qué falta por lograr*. (CD-ROM). CALILED 2007. Santiago de Cuba: Instituto Superior Pedagógico.
- 177- Torres F., P. y Galdós, L. (2005). *Metodología de la Evaluación Institucional*. Informe de Investigación. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- 178- Torres F., P. y otros (2003). Consideraciones para la determinación de una metodología de evaluación institucional en la educación cubana. ICCP.ISPMAD e ISPJLC. En: *Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 1, no 2. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/torres.htm>.
- 179- Torres F., P. y otros (2004). Estrategia cubana para la determinación de una metodología de evaluación internacional. Recuperado de: <http://www.ice.deusto.es/renace/reice>: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*. 1 (2), enero 2004. (ISSN: 1696-4713).
- 180- Trujillo B., N. (2007). *La evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes de las Universidades Pedagógicas*. Tesis presentada en opción al grado

- de doctor en Ciencias Pedagógicas. Sancti Spíritus, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Capitán Silverio Blanco Núñez”.
- 181- Tyler, R. W. (1959). *Educational evaluation: new roles, new means*. Chicago: University Press.
- 182- Universidad de Córdoba. (2004). *Evaluación docente y de gestión y participación en actividades académicas del profesorado de la UCO. Contexto, objetivos y finalidades*. Recuperado de: [http](http://) .
- 183- Universidad de Málaga. (2007). *Procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado. [Versión electrónica]*. Recuperado de: [http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/.../ Anexo3.pdf](http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/.../Anexo3.pdf)
- 184- Valdés R., M. (2005). *Sistema de trabajo docente con enfoque interdisciplinario*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara. Cuba. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”.
- 185- Valdés V. , H. (2000). *Evaluación de la calidad de la educación*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- 186- Valdés V., H. (2004). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- 187- Valiente S., P. (2002). “*Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*”. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ISP “José de la Luz y Caballero”. Holguín, Cuba.
- 188- Valiente S., P.(2003). “*Un modelo teórico metodológico para la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales*”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Material en soporte magnético. Pedagogía.
- 189- Valiente S., P. y Álvarez R., M. A. (2004). Metodología para Evaluar el Impacto de la Superación de Directivos Educacionales. *Revista Digital UMBRAL 200* – No. 15 – Mayo 2004 www.reduc.cl.
- 190- Valiente S., P., Álvarez, R. (2000 a). *En busca de una definición de calidad. La calidad de la educación*. La Habana: Instituto Politécnico Latinoamericano y Caribeño. (Material docente del Diplomado en Supervisión y Administración).

- 191- Valiente S., P. y Álvarez, R. (2000 b). *La Evaluación de los Centros Educativos*. La Habana: Instituto Politécnico Latinoamericano y Caribeño.. Material docente del Diplomado en Supervisión y Administración.
- 192- Valiente S., P., Álvarez, R. (2000 c). *Problemas Contemporáneos de la Gestión Educativa. El papel de la Evaluación*. La Habana: Instituto Politécnico Latinoamericano y Caribeño. Material docente del Diplomado en Supervisión y Administración.
- 193- Valiente S., P. y Álvarez, R. (2000 d). *Una Cultura de la Evaluación. La Evaluación de Sistemas Educativos, Políticas y Programas*. La Habana: Instituto Politécnico Latinoamericano y Caribeño. Material docente del Diplomado en Supervisión y Administración.
- 194- Valiente S., P. y Guerra S., M. (2008). *Evaluación de Sistemas, Programas y Centros Educativos Instituto Politécnico Latinoamericano y Caribeño*. La Habana. Material docente del Diplomado en Supervisión y Administración
- 195- Valle L., A. D. (2000). *La dirección en educación. Apuntes*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (Formato digital).
- 196- Vallejo C., I. (2002). *Superación profesional para directivos, reservas y profesores del IPVC "Manuel Ascunce"*. Tesis en opción al título de Master en Ciencias. Santa Clara: Cuba. ISP "Félix Varela".
- 197- Vargas Z, F. (2003). La gestión de la calidad en la formación profesional. En: *CINTERFOR / OIT*. Recuperado de [http:// www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)
- 198- Vargas, A. E. (2001). La cultura evaluativa: su construcción desde la evaluación docente. San José, Universidad de Costa Rica, Congreso Internacional de Investigación Educativa.
- 199- Vigotski, L.S. (1986). *Escuela Histórico Cultural*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- 200- Yera Q., A. I. (2004). Estrategia de aprendizaje para el estudio de los conceptos de Química. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Ciego de Ávila, Cuba: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Manuel Ascunce Domenech".
- 201- Zilberstein T., J. y Valdés, H. (1999). *Aprendizaje escolar y calidad de la educación*. México: Ediciones CEIDE.

ANEXOS

Anexo 1: Guía para el análisis de los documentos.

Objetivo: Obtener información con relación a las características de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la universidad pedagógica en que se registran evidencias de las visitas a las facultades y actas de reuniones y el cumplimiento de las disposiciones legales y precisiones metodológicas que forman parte de la evaluación.

- Presencia en el documento del tratamiento a la evaluación del proceso de preparación.
 - Orientaciones que se precisan con relación a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos:
 - Para qué evaluar. (fines, orientación sumativa o formativa, centrada en el proceso o en el resultado)
 - Qué evaluar. (contenidos, dimensiones e indicadores)
 - Cómo evaluar. (métodos)
 - Cuándo y con quién evaluar. (agentes implicados, recomendaciones)
 - Etapas por las que debe transitar.
 - Precisión acerca de los documentos legales que se sugieren para las acciones de planificación y ejecución de la evaluación
 - Ajuste de las necesidades de superación con los temas solicitados
 - Resúmenes de la evaluación anual de resultados.
 - Planes individuales.
 - Otros documentos en los que se registren evidencias del resultado de la evaluación del desempeño como jefes de departamentos.
 - Documentos utilizados por los jefes de departamentos para desarrollar la evaluación de la preparación
 - Identificación del documento: _____
1. ¿Se aprecia sistematicidad y carácter procesal en la búsqueda y recogida de información con relación a la evaluación del proceso de preparación y en la determinación de estrategias de mejora?
 2. ¿Constan en el documento elementos que constituyan expresión de valoraciones realizadas por el evaluador y el evaluado, vinculadas al proceso de preparación?
Sí ___ No ___
 - En caso afirmativo:
 - a) Aspectos positivos:
 - b) Señalamientos negativos:
 - c) Recomendaciones:En relación con estos tres elementos determinar correspondencia entre los señalamientos y las recomendaciones.
 3. En relación con los señalamientos, recomendaciones u observaciones determinar frecuencia y pertinencia con que se han abordado aspectos relativos a indicadores propios de la evaluación del proceso de preparación
 4. Otras observaciones.

Anexo 2:

Guía para la observación de procedimientos vinculados a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de las universidades pedagógicas

Objetivo: Comprobar la instrumentación de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la universidad pedagógica.

Actividades a observar:

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

Identificación de la actividad: _____

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

Anexo 3:

Guía de entrevista a directivos y jefes de departamentos en funciones

Objetivo: Obtener información con relación a las características de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la universidad pedagógica.

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

Anexo 4:

Guía para el cuestionario a directivos y ejecutivos en funciones

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

Objetivo: Obtener información en relación con las características del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la universidad pedagógica.

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

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

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

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

1) _____

2) _____

3) _____

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

Alto ___ Medio ___ Bajo ___

– Argumente su valoración:

6. Acerca del carácter procesal y sistemático de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, precise cómo lo considera:

___ Muy adecuado ___ Adecuado ___ Poco adecuado ___ Inadecuado

– Argumente:

7. ¿Considera importante la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de las universidades pedagógicas?

___ Sí ___ No

Argumente:

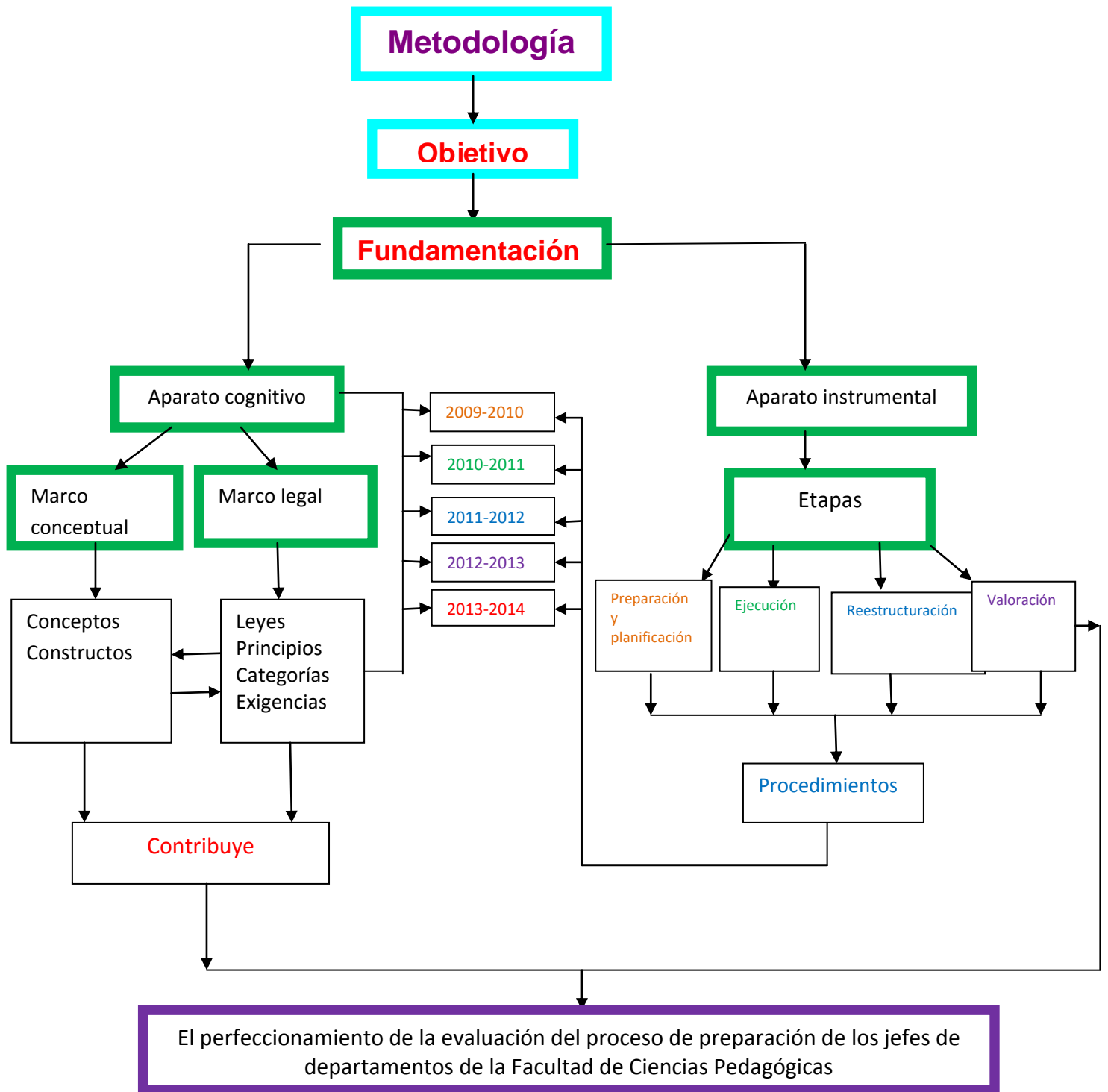
Anexo 5:

Entrevista a profesores que impartieron cursos y otras modalidades de preparación a los jefes de departamentos.

Objetivo: Obtener información acerca de las características e instrumentación del proceso de preparación a partir de la autorreflexión de los profesores acerca de lo acontecido durante la observación.

1. Aspectos vinculados al proceso de preparación de los jefes de departamentos que son objeto de análisis a nivel individual y grupal.
2. Orientación sumativa o formativa que adquiere el análisis.
3. Validez y fiabilidad que se evidencia en la obtención y procesamiento de la información resultante del proceso de preparación.
4. Carácter orientador en función de la mejora.
5. Participación de los evaluados y evaluadores en el proceso evaluativo.
6. Carácter procesal.
7. Actitud colaborativa en los agentes implicados
8. Valore la relación entre los componentes no personales y personalizados del proceso pedagógico
9. Considera que el orden de los contenidos debe incluirse en el proceso de preparación de los jefes de departamentos
10. Correspondencia entre el diagnóstico de las necesidades de preparación de los jefes de departamentos y la evaluación del proceso.
11. Otros criterios que considere importante tener en cuenta para el proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Anexo 6: Gráfico1



Anexo 7:

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

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

Instrucciones para el trabajo con la guía:

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

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

ASPECTOS PARA ORIENTAR SU AUTORREFLEXIÓN	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la evaluación					
Carácter procesal de la evaluación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la evaluación					
Combinación de las formas evaluativas					
Validación de los resultados					

Análisis del instrumento para su evaluación.

Precisión de etapas:

5- Cuando hay precisión de los cortes y etapas y se realiza la evaluación sistemáticamente

4- Cuando existen cortes evaluativos, pero estos se realizan arbitrariamente

3- Cuando se reconoce que hay que hacer cortes evaluativos

2- Existe precisión de los cortes evaluativos, pero no en todos los períodos

1- Cuando el reconocimiento de los cortes evaluativos es mínimo

Carácter sistémico de la evaluación:

- 5- Cuando existe un carácter sistémico en la evaluación y se realiza respetando un sistema evaluativo que está previamente concebido y planificado
- 4- Cuando existe carácter sistémico, pero es insuficientemente aprovechado
- 3- Cuando se reconoce que la necesidad del carácter sistémico en la evaluación
- 2- el carácter sistémico se ve limitado en la evaluación
- 1- Cuando el reconocimiento del carácter sistémico de las evaluaciones es mínimo, la evaluación se realiza sin obedecer a un sistema evaluativo que estuviera previamente concebido y planificado.

Carácter procesal de la evaluación:

- 5- Cuando la evaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y tiene precisadas los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico)
- 4- Cuando la evaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y existe imprecisión en los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico)
- 3- La evaluación comienza a entenderse como un proceso y aunque con dificultades se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso
- 2- la evaluación es concebida como un momento aunque se tiene en cuenta algunos elementos del proceso
- 1- La evaluación es concebida como un momento y no como un proceso

Articulación entre los diferentes contenidos:

- 5- Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.
- 4- Se aprovechan adecuadamente potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque
- 3- Cuando se aprovechan algunas potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.
- 2- Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre los diversos contenidos de las diferentes escuelas de cuadros y entre la misma escuela de cuadros
- 1- Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.

Contenidos que reflejan:

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

actividad pedagógica profesional de dirección que estos realizaban, pues eran solicitados de manera informal

Adecuada distribución:

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

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

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

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

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

Instrumentación de la evaluación:

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

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

3- La evaluación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad particular de los jefes de departamentos

2- La evaluación se contextualiza de manera inadecuada y ajustan a la labor específica de los jefes de departamentos de manera parcial.

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

Combinación de las formas evaluativas:

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

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

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

2- Cuando es pobre la combinación de las formas evaluativas y su instrumentación desde la teoría y la práctica

1- Cuando es muy limitada la combinación de las formas evaluativas y pobre su instrumentación desde la teoría y la práctica

Validación de los resultados:

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

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

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

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

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

Anexo 8:

Comunicación a posibles expertos y encuesta para determinar el coeficiente de competencia.

Compañero (a):

En la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Cap. Silverio Blanco Núñez” de Sancti Spiritus, se realiza una investigación doctoral para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos. Como resultado, se presenta una metodología, de lo cual no se constatan hasta el momento experiencias previas en la provincia. Por su complejidad e importancia se requiere de una valoración inicial acerca de su calidad y pertinencia, de modo que facilite su implementación en la práctica pedagógica.

Le pedimos nos exprese su conformidad, si se considera en condiciones de ofrecer sus criterios como experto, para determinar el grado de calidad y pertinencia que le concede a esta propuesta.

Por favor, marque con una X su respuesta inicial: SI _____ NO _____

Si su respuesta es positiva, favor de llenar los siguientes datos:

Nombres y apellidos:	
Categoría docente:	
Grado científico:	
En el caso directivo o ejecutivo, diga su cargo:	
Institución donde trabaja:	

(Enviar sus respuestas a: hcalderon@ucp.ss.rimed.cu o mediante entrega personal o por escrito a: Humberto Clemente Calderón Echevarría, Departamento de Dirección Científica Educativa de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Cap. Silverio Blanco Núñez” de Sancti Spiritus. Cualquier aclaración puede contactarnos por correo electrónico o al teléfono 328323, extensión 123 de 8:30 a.m. a 4:30 p.m. o al teléfono 321685, a partir de las 5 p.m.)

Teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, se someten a su autoevaluación los criterios expuestos en las dos tablas siguientes, con el objetivo de valorar los coeficientes de conocimiento, de argumentación y competencia, acerca de la metodología que se propone para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Cuestionario:

1. Marque con una X en escala creciente del 0 al 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore los aspectos que, en su opinión, influyen sobre el nivel de argumentación de su conocimiento sobre el tema objeto de estudio, en un nivel alto, medio o bajo. Marque con X según corresponda, atendiendo a las fuentes de argumentación que se le sugieren.

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio (M)	Nivel Bajo (B)
1.-Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional en la educación superior.	0,1	0,16	0,1
2.-Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
3. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
4.-Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la evaluación.	0,05	0,04	0,025
5.-Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la evaluación en el proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales.	0,2	0,04	0,025
6.-Conocimientos teóricos sobre la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Educación Superior	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Anexo 9:

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia.

Compañero (a):

Teniendo en cuenta su disposición a cooperar en calidad de posible experto, se someten a su autoevaluación los criterios expuestos en las dos tablas siguientes, con el objetivo de valorar los coeficientes de conocimiento, de argumentación y competencia, acerca de la metodología que se propone para contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos.

Cuestionario:

1. Marque con una X en escala creciente del 0 al 10 el grado de conocimiento o información sobre el tema:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Valore los aspectos que, en su opinión, influyen sobre el nivel de argumentación de su conocimiento sobre el tema objeto de estudio, en un nivel alto, medio o bajo. Marque con X según corresponda, atendiendo a las fuentes de argumentación que se le sugieren.

Fuentes de argumentación	Nivel Alto (A)	Nivel Medio (M)	Nivel Bajo (B)
1.-Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional en la educación superior.	0,1	0,16	0,1
2.-Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	0,3	0,08	0,05
3. Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	0,05	0,24	0,15
4.-Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la evaluación.	0,05	0,04	0,025
5.-Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la evaluación en el proceso de preparación de los jefes de departamentos educacionales.	0,2	0,04	0,025
6.-Conocimientos teóricos sobre la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Educación Superior	0,3	0,24	0,15
Total	1	0,8	0,5

Anexo 10

Coefficiente de competencia de los expertos

Experto	Kc	Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional en la educación superior.	Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección.	Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la evaluación.	Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la evaluación en el proceso de preparación de los jefes de departamentos.	Conocimientos teóricos sobre la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Educación Superior
1	9	A	A	A	A	A	A
2	8	M	A	M	B	B	M
3	8	M	A	A	M	M	M
4	7	M	A	M	B	B	M
5	8	M	A	A	M	M	A
6	9	A	A	A	A	A	A
7	9	A	A	A	A	A	A
8	7	M	A	M	M	B	M
9	6	M	M	M	B	B	M
10	8	M	A	M	M	B	A
11	8	M	A	M	M	B	A
12	6	B	A	M	B	B	A
13	6	M	M	M	M	M	M
14	8	A	M	A	A	A	A
15	6	M	M	M	B	B	M
16	6	M	A	M	B	B	A
17	6	M	A	M	B	B	M
18	9	A	A	A	A	A	A
19	8	M	A	M	M	B	M
20	8	M	A	M	M	B	M
21	7	M	A	M	M	B	A
22	7	M	A	M	M	B	A
23	6	M	A	M	B	B	M
24	6	M	M	M	B	B	M
25	6	M	M	M	B	B	M
26	9	A	A	A	A	A	A
27	9	A	A	A	A	A	A
28	8	M	A	M	B	B	M
29	9	A	A	A	A	A	A
30	8	M	A	M	B	B	M

Coeficiente de competencia de los expertos

Experto	Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional en la educación superior	Experiencia obtenida en la actividad pedagógica profesional de dirección	Experiencia en la solución de problemas científicos mediante la investigación	Estudios de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros acerca de la evaluación.	Conocimientos sobre la metodología como alternativa de solución de los problemas de la evaluación en el proceso de preparación de los ejecutivos educacionales	Conocimientos teóricos sobre la evaluación del proceso de preparación de los ejecutivos en la Educación Superior	Ka	Kc	K	Competencia del experto
1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
2	0,2	0,5	0,02	0,02	0,04	0,04	1	1	0,81	ALTA
3	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,04	1	1	0,84	ALTA
4	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,76	MEDIA
5	0,2	0,5	0,05	0,04	0,04	0,05	1	1	0,84	ALTA
6	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
8	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,77	MEDIA
9	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
10	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,83	ALTA
11	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,83	ALTA
12	0,1	0,5	0,04	0,02	0,02	0,05	1	1	0,67	MEDIA
13	0,2	0,4	0,04	0,04	0,04	0,04	1	1	0,68	MEDIA
14	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,85	ALTA
15	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
16	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,05	1	1	0,72	MEDIA
17	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
18	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
19	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,82	ALTA
20	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,04	1	1	0,82	ALTA
21	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,78	MEDIA
22	0,2	0,5	0,04	0,04	0,02	0,05	1	1	0,78	MEDIA
23	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
24	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
25	0,2	0,4	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,66	MEDIA
26	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
27	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
28	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,71	MEDIA
29	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	0,95	ALTA
30	0,2	0,5	0,04	0,02	0,02	0,04	1	1	0,81	ALTA

Anexo 11:

Guía para orientar a los expertos

Objetivo: Determinar pertinencia de la metodología propuesta, a partir del criterio de personas con experiencia en la temática.

Estimado/a profesor/a:

La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas, constituye una actividad de gran importancia en función de lograr mejores resultados en la dirección de la institución educativa. La existencia de una estructura para el proceso de preparación de los cuadros hasta la base y la ausencia de un documento con sus respectivas dimensiones e indicadores justifican en buena medida, la necesidad de su estudio, por lo que sometemos a su consideración una metodología que contribuya a dar solución al problema científico: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán Silverio Blanco Núñez?

En este sentido usted ha sido seleccionado como experto de la temática, por lo que agradecemos su atención en este asunto, y solicitamos de usted su valoración de la **Metodología para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas.**

Los indicadores deben ser evaluados según los siguientes criterios:

- Muy adecuado (MA) cuando la metodología propuesta satisface totalmente la solución al problema científico de la investigación.
- Se considera bastante adecuado (BA) cuando la metodología satisface la solución al problema científico de la investigación, pero no resulta su solución plena.
- Se considera adecuado (A) cuando la metodología propuesta satisface la solución del problema científico planteado en la investigación, pero presenta alguna incoherencia.
- Se considera poco adecuado (PA) cuando la metodología propuesta no contribuye exactamente a la solución del problema científico planteado en la investigación.
- Se considera inadecuado (I) cuando la metodología propuesta no satisface la solución al problema científico planteado en la investigación.

Le proponemos que emita su valoración sobre los indicadores siguientes, colocando en el espacio de la línea delante de cada indicador la sigla correspondiente según la escala ofrecida para ello.

1. ____ Fundamentos teóricos que sustentan la metodología.
2. ____ Exigencias teórico metodológicas de la metodología.
3. ____ Aplicabilidad para su aplicación en la evaluación del proceso de preparación
4. ____ Pertinencia de los métodos, técnicas, e instrumentos para la obtención de la información.
5. ____ Pertinencia de las etapas propuestas.
6. ____ Adecuados procedimientos descritos en el aparato instrumental de la metodología.
7. ____ Acertadas consideraciones metodológicas para aplicar la metodología
8. ____ Adecuada coherencia en la propuesta.
9. ____ Pertinencia de las precisiones para la implementación de la propuesta.
- 10 ____ Pertinencia de la concepción general de la metodología en función de la solución del problema de la investigación.

Además nos sería de mucha ayuda, cualquier otra sugerencia o recomendación que considere oportuno realizar.

Muchas gracias.

Anexo 12:**Datos introducidos por los expertos**

Indicadores	Expertos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
6	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3
7	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
8	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
9	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4

Indicadores	Expertos															
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	
2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
6	4	3	3	2	3	3	5	4	3	3	3	4	5	3	3	
7	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	
8	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
9	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	

Anexo 13:**Relación entre los indicadores y las categorías y matriz final**

Frecuencias absolutas de categorías por indicador							
Indicador	Categorías						Total
	MA	BA	A	PA	I	NR	
1	2	12	16	0	0	0	30
2	0	10	20	0	0	0	30
3	0	5	25	0	0	0	30
4	15	10	5	0	0	0	30
5	0	17	12	1	0	0	30
6	5	7	17	1	0	0	30
7	16	11	3	0	0	0	30
8	0	8	22	0	0	0	30
9	3	22	5	0	0	0	30
Total	41	102	125	2	0	0	270

indicadores	Matriz de relación entre indicadores y categorías				
	MA	BA	A	PA	I
1			X		
2			X		
3			X		
4		X			
5		X			
6			X		
7		X			
8			X		
9		X			

Anexo 14

Relación de expertos

Nombres y Apellidos	Institución	Años de exp.	Grado científico	Categoría académica	Categoría docente	Labor que desempeña
1-Maritza Guerra Zaldivar	Universidad Holguín	35	Dr.C	Master	Titular	Profesora de Postgrado
2-Zaida González Fernández	UCP. Silverio Blanco Núñez	15	Dr.C	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
3-Fidel Cubillas Quintana	UCP Silverio Blanco Núñez	37	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado
4-Zuyén Fernández Caballero	Dirección Provincial de Educación	29	Dr.C	Master	Asistente	Jefa de equipo de inspección
5-Anaisa Rodríguez Cervera	Dirección Provincial de Educación	36	-	Master	Auxiliar	Jefe de departamento cuadro Profesora de DCE
6-Reinaldo Mursulí Carmona	UCP Silverio Blanco Núñez	28	-	Master	Asistente	Jefe de departamento de ETP
7-Micaela Arrechea Rodríguez	Dirección Municipal de Educación S Spíritus	35	-	Master	Auxiliar	Jefe de departamento cuadro Municipio
8-Mercedes Ramón Pérez	UCP Silverio Blanco Núñez	29	-	Master	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
9-Rafael Sánchez López	UCP Silverio Blanco Núñez	31	-	Master	Auxiliar	Jefe de departamento DCE en la UCP Profesor de DCE
10-Mario Isbel Figueroa Turiño	UCP Silverio Blanco Núñez	39	-	Master	Auxiliar	Profesor de pregrado y postgrado Profesor de DCE
11-Martha Margarita López Ruíz	UCP Silverio Blanco Núñez	30	Dr.C	Master	Auxiliar	Decana Facultad Pedagogía Psicología
12-Magali Valdés Cordero	Dirección Provincial de Educación	25	-	Master	Auxiliar	Departamento de Inspección Provincial

13-Margarita Esponda Márquez	Dirección Provincial de Educación	19	-	Master	Auxiliar	Departamento de Inspección Provincial
14-Orosbel Sánchez Zardiñas	UCP Ciego de Ávila	17	-	Master	Auxiliar	Profesor de pregrado y postgrado
15-Yolae Calderón Megrath	UCP Silverio Blanco Núñez	15	-	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
16-Yolanda García Meneses	UCP Silverio Blanco Núñez	16	-	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
17-Delvia Castellano Medina	UCP Silverio Blanco Núñez	27	-	Master	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
18-Diane Rodríguez Mirabal	UCP Silverio Blanco Núñez	23	Dr. C	-	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
19-Odalís Cardoso García	UCP Silverio Blanco Núñez	29	-	Master	Asistente	Jefa del Departamento de Cuadros de la UCP
20-María Valín Rodríguez	UCP Las Tunas	31	-	Master	Auxiliar	Profesora de pregrado y postgrado
21-Ramón Reigosa Lorenzo	UCP Silverio Blanco Núñez	35	Dr. C	Master	Titular	Jefe de departamento Marxismo Leninismo Historia en la UCP
22-Berto Conde Fernández	Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spiritus	36	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado
23-Manuel Horta Sánchez	UCP Silverio Blanco Núñez	21	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado
24-Margarita Pérez Rodríguez	UCP Silverio Blanco Núñez	28	-	Master	Auxiliar	Profesor de pregrado y postgrado
25-Adrián Almaguer Pérez	UCP Holguín	26	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado

26- Xiomara Saroza Escalante	UCP Silverio Blanco Núñez	39	-	Master	Auxiliar	Profesora de DCE, Departamento de Cuadros de la UCP
27- Adalberto Bravo Rodríguez	Dirección Provincial de Educación	29	-	Master	Auxiliar	Departamento de Inspección
28-Milvia Saucedo Román	UCP Silverio Blanco Núñez	17	-	Master	Asistente	Profesora de pregrado y postgrado
29-Yoel Pérez Rodríguez	UCP Silverio Blanco Núñez	25	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado Profesor de DCE
30- José Aurelio Díaz Quiñonez	Universidad de Ciencias Médicas de Sancti Spiritus	35	Dr. C	Master	Titular	Profesor de pregrado y postgrado

Anexo 15:

Entrevista a los jefes de departamentos y docentes

Objetivo:

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

Guía de entrevista:

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

Anexo 16

Cuestionario de evaluación

Estimado jefe de departamento, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas donde usted labora, se está realizando una investigación para la cual se pretende contar con su colaboración, por lo que al responder debe hacerlo con la mayor certeza posible.

MUCHAS GRACIAS.

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

Lea con detenimiento cada uno de los ítems que se le ofrecen a continuación y ubique en la escala que corresponda: 5. muy alto (MA), 4. alto (A), 3. medio (M), 2. bajo (B) y 1. muy bajo (MB).

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
La evaluación de su proceso de preparación se realiza por etapas					
Posee carácter sistémico la evaluación					
Posee carácter procesal la evaluación					
Existe articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Distribución de los contenidos					
Instrumentación de la evaluación					
Combinación de las formas evaluativas					
Validación de los resultados					

Análisis del instrumento para su evaluación.

Precisión de etapas:

- 5- Cuando hay precisión de los cortes y etapas y se realiza la evaluación sistemáticamente
- 4- Cuando existen cortes evaluativos, pero estos se realizan arbitrariamente
- 3- Cuando se reconoce que hay que hacer cortes evaluativos
- 2- Existe precisión de los cortes evaluativos, pero no en todos los períodos
- 1- Cuando el reconocimiento de los cortes evaluativos es mínimo

Carácter sistémico de la evaluación:

- 5- Cuando existe un carácter sistémico en la evaluación la evaluación se realiza respetando un sistema evaluativo que está previamente concebido y planificado
- 4- Cuando existe carácter sistémico, pero es insuficientemente aprovechado
- 3- Cuando se reconoce que la necesidad del carácter sistémico en la evaluación
- 2- el carácter sistémico se ve limitado en la evaluación
- 1- Cuando el reconocimiento del carácter sistémico de la evaluación mínimo, la evaluación se realiza sin obedecer a un sistema evaluativo que estuviera previamente concebido y planificado.

Carácter procesal de la evaluación:

- 5- Cuando la evaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y tiene precisadas los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico)
- 4- Cuando la evaluación se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso y existe imprecisión en los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico)
- 3- La evaluación comienza a entenderse como un proceso y aunque con dificultades se planifica, organiza, ejecuta y controla como un proceso
- 2- La evaluación es concebida como un momento aunque se tienen en cuenta algunos elementos del proceso
- 1- La evaluación es concebida como un momento y no como un proceso

Articulación entre los diferentes contenidos:

- 5- Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.
- 4- Se aprovechan adecuadamente potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque
- 3- Cuando se aprovechan algunas potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.
- 2- Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre los diversos contenidos de las diferentes escuelas de cuadros y entre la misma escuela de cuadros
- 1- Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los diversos contenidos.

Contenidos que reflejan:

- 5- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los jefes de departamentos y la solicitud se realiza según lo establecido en todos los casos
- 4- Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de preparación de los jefes de departamentos y la solicitud se realiza en algunos casos según lo establecido
- 3- Se considera en alguna medida, las necesidades de preparación de los jefes de departamentos, existe en determinados casos la solicitud según lo establecido
- 2- Los contenidos a impartir, no siempre tienen como punto de partida las necesidades de preparación de los jefes de departamentos en la actividad específica que estos realizaban, y eran solicitados de manera informal

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

Adecuada distribución:

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

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

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

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

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

Instrumentación de la evaluación:

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

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

3-La evaluación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad particular de los jefes de departamentos

2-La evaluación se contextualiza de manera inadecuada y ajustan a la labor específica de los jefes de departamentos de manera parcial.

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

Combinación de las formas evaluativas:

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

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

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

2- Cuando es pobre la combinación de las formas evaluativas y su instrumentación desde la teoría y la práctica

1- Cuando es muy limitada la combinación de las formas evaluativas y pobre su instrumentación desde la teoría y la práctica

Validación de los resultados:

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

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

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

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

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

Anexo 17:

Guía de observación al proceso de preparación de los jefes de departamentos en **escuelas de cuadros y entrenamientos**.

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

Objeto de observación: _____

Medio de observación: Guía de observación

Condiciones de la observación: Directa

Tema de preparación: _____

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la evaluación					
Carácter procesal de la evaluación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la evaluación					
Combinación de las formas evaluativas					
Validación de los resultados					

Escala ordinal para medir los indicadores.

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

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

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

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

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

Anexo 18:

Guía para la entrevista a profesores preobservación

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

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

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

• Si___ No___

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

2. Examine los indicadores que se proponen para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de las universidades pedagógicas:

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

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

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

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

• En relación con la evaluación de las tareas docentes que propone, argumente:

– Se tiene en cuenta en la evaluación cómo contribuyen a suscitar las relaciones y conexiones a nivel conceptual entre: lo nuevo y lo viejo, la teoría y la práctica y entre los contenidos de aprendizaje y el mundo emocional de los jefes de departamentos.

– La evaluación planificada contribuye a propiciar el uso efectivo por los jefes de departamentos de procesos propios de la orientación y regulación metacognitiva en relación con la actividad pedagógica profesional de dirección?

– ¿De qué modo la evaluación contribuye al desarrollo de procedimientos característicos de la actividad pedagógica profesional de dirección de los jefes de departamentos de manera que conduzcan al desarrollo de la problematización, teorización y evaluación de la práctica pedagógica?

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

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

Anexo 19:

Guía para la entrevista a profesores postobservación

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

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

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

• Si___ No___

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

2. Examine el comportamiento de los indicadores que se proponen para la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos de las universidades pedagógicas:

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

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

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

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

• En relación con la evaluación de las tareas docentes que propone, argumente:

– Se tuvo en cuenta en la evaluación cómo contribuyeron a suscitar las relaciones y conexiones a nivel conceptual entre: lo nuevo y lo viejo, la teoría y la práctica y entre los contenidos de aprendizaje y el mundo emocional de los jefes de departamentos.

– La evaluación planificada contribuyó a propiciar el uso efectivo por los jefes de departamentos de procesos propios de la orientación y regulación metacognitiva en relación con la actividad pedagógica profesional de dirección?

– ¿De qué modo la evaluación contribuyó al desarrollo de procedimientos característicos de la actividad pedagógica profesional de dirección de los jefes de departamentos de manera que conduzcan al desarrollo de la problematización, teorización y evaluación de la práctica pedagógica?

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

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

Anexo 20:

Guía de entrevista a jefes de departamentos y profesores

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

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

Anexo 21:

Cuestionario de evaluación a los jefes de departamentos

Compañero:

En la universidad pedagógica en la que trabaja, se realiza un estudio para el cual sus ideas y sugerencias pueden resultar muy valiosas, por tales razones le invitamos a contestar este cuestionario con sinceridad y precisión.

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

Departamento en que trabaja: _____ Tiempo al frente del mismo: _____

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

2. La preparación que recibe para su desempeño como jefe de un departamento, la considera:

Muy buena ___ Buena ___ Aceptable ___ Regular ___ Insuficiente ___

Argumente su selección:

3. Acerca de las acciones en las que se concreta dicha preparación, señale: En los cursos de los diferentes módulos, los profesores desde las asignaturas proponen tareas docentes que lo preparan para la actividad pedagógica profesional de dirección:

Si: _____ No: _____

Las más frecuentes son:

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

Si: _____ No: _____

Su atención se concreta en:

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

___ Lo sustituye en algunas actividades que le resultan muy difíciles

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

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

5. Si fuera a evaluar un proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas, a partir de los indicadores que se le ofrecen que calificación le daría a cada uno de ellos. Considere 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo:

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la evaluación					
Carácter procesal de la evaluación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la evaluación					
Combinación de las formas evaluativas					
Validación de los resultados					

6. ¿Deseas comentar alguna otra cosa sobre este tema?

Anexo 22:

Guía para la observación de la evaluación en las diferentes formas de organización del proceso de preparación de los jefes de departamentos (escuelas de cuadros y entrenamientos)

Objetivo: Obtener información acerca de la evaluación que se realiza a las diferentes formas de organización del proceso de preparación (escuelas de cuadros, entrenamientos), de los jefes de departamentos, de las universidades pedagógicas.

Instrucciones para el trabajo con la guía:

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

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

Forma organizativa que se observa:

ASPECTOS PARA ORIENTAR LA OBSERVACION	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la evaluación					
Carácter procesal de la evaluación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la evaluación					
Combinación de las formas evaluativas					
Validación de los resultados					

Anexo 23:

Guía para el análisis de documentos

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

Indicadores a observar.

1. Particularidades del diagnóstico de los jefes de departamentos para el desempeño de sus funciones
2. Evaluación de acciones para desarrollar en la actividad pedagógica profesional en función de formar o consolidar las habilidades de dirección.
3. Orientaciones que se brindan para llevar a la práctica las mismas.
4. ¿Qué espacios permiten el desempeño de su plan de desarrollo individual?
5. Comportamiento de los indicadores

Indicadores	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Precisión de etapas					
Carácter sistémico de la evaluación					
Carácter procesal de la evaluación					
Articulación entre los diferentes contenidos					
Contenidos que reflejan					
Adecuada distribución					
Instrumentación de la evaluación					
Combinación de las formas evaluativas					
Validación de los resultados					

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

Anexo 24: Escala de intervalos

Escala para evaluar las dimensiones e indicadores

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
1	Sistemático-etápica	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión de etapas • Carácter sistémico de la evaluación • Carácter procesal de la evaluación 	<p>Cuando los jefes de departamentos fundamentan que las etapas en este curso no se encontraban precisadas, y que se realizaba el proceso de manera continua, lineal y sin cortes.</p> <p>Si plantea que la evaluación se realizaba sin obedecer a un sistema evaluativo que estuviera previamente concebido y planificado en correspondencia con los objetivos propuestos para el curso y tiene un carácter áulico</p> <p>Al referirse que la evaluación es vista como un momento y no como un proceso</p>	Muy bajo
			<p>En este caso las etapas del curso no se encontraban delimitadas,</p> <p>La evaluación se realizaba sin obedecer a un sistema evaluativo que estuviera previamente concebido y planificado, esta se realiza en el aula</p> <p>La evaluación es concebida como un momento y no como un proceso</p>	Bajo
			<p>Cuando las etapas de evaluación se programan y analizan en el equipo de trabajo,</p> <p>La evaluación se proyecta sobre la base de un sistema evaluativo pensado y planificado en equipo respetando los objetivos propuestos para en curso y se lleva a cabo en el aula y en otros contextos</p> <p>La evaluación comienza a entenderse como un proceso</p>	Medio
			<p>Cuando las etapas de evaluación se conciben en equipo atendiendo a un diagnóstico y se realizaban cortes donde se analizaban las barreras y potencialidades.</p> <p>Existe un sistema evaluativo pensado y planificado donde participan evaluados y evaluadores en correspondencia con los objetivos propuestos y se realiza en el aula y en otros contextos. La evaluación se lleva a cabo según la forma de organización de la docencia</p> <p>La evaluación se planifica, organiza y ejecuta como un proceso</p>	Alto
			<p>Cuando las etapas de evaluación se conciben y se realizaban en equipo y existen cortes evaluativos donde se analizan las barreras y potencialidades y las desviaciones que se producen en el proceso con la elaboración del respectivo plan de mejora.</p> <p>El proceso evaluativo se realiza a tenor de un sistema intencional y planificado donde participan evaluados y evaluadores en correspondencia con el diagnóstico y los objetivos propuestos. Además se realiza en el aula y en otros contextos. La evaluación en cada caso se lleva a cabo según la forma de organización de la docencia que corresponda.</p> <p>La evaluación se planifica, organiza y ejecuta como un proceso y tiene precisadas los mecanismos de retroalimentación (carácter cíclico)</p>	Muy alto

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
2	Contenido de la preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Nexo entre los diferentes contenidos • Contenidos que se reflejan • Distribución del contenido 	<p>Cuando son insuficientes los nexos y la articulación entre los diversos contenidos de las diferentes escuelas de cuadros y entre la misma escuela de cuadros</p> <p>Los contenidos no se corresponden en su totalidad a un diagnóstico de las necesidades de superación de los jefes de departamentos en consonancia con la actividad pedagógica profesional de dirección que estos realizaban, pues eran solicitados de manera informal</p> <p>La complejidad e interrelación de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p>	Muy bajo
			<p>Cuando no se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes temas para la necesaria articulación entre los diversos contenidos</p> <p>Los contenidos a impartir, no tienen como punto de partida necesidades de superación de los jefes de departamentos en la actividad específica que estos realizaban, eran solicitados de manera informal</p> <p>No existe una organización en el nivel de complejidad de los temas eran tratados indistintamente sin considerar un orden y secuencia lógica para su comprensión</p>	Bajo
			<p>Se aprovechan algunas potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la armónica articulación entre los diversos temas de estudio.</p> <p>Se considera en alguna medida, las necesidades de superación de los jefes de departamentos, existe en determinados casos la solicitud de la superación según lo establecido</p> <p>Se comienza a organizar los temas considerando una secuencia lógica para su comprensión</p>	Medio
			<p>Se aprovechan las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.</p> <p>Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de superación de los jefes de departamentos y la solicitud de la superación se realiza según lo establecido</p> <p>Los temas se planifican considerando una secuencia lógica para su asimilación</p>	Alto
			<p>Se aprovechan al máximo las potencialidades que brindan los diferentes contenidos, para la articulación entre los diversos temas de estudio. Se orientan estudios independientes con este enfoque.</p> <p>Se parte de un diagnóstico que estudia las necesidades de superación de los jefes de departamentos y se utiliza durante todo el proceso evaluativo. La solicitud de la superación se realiza según lo establecido y con carácter procesal</p> <p>Los temas se planifican, organizan y ejecutan, considerando un orden y secuencia lógica para su comprensión</p>	Muy alto

No	Dimensión	Indicadores	Criterios	Escala
3	Procedimental	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentación de la evaluación • Combinación de las formas de evaluación • Validación de los resultados 	<p>La evaluación del proceso no se contextualiza. Presencia de mucha teoría y poca práctica e insuficiente vinculación entre ellas. No se tienen en cuenta las diferentes formas de evaluación. El enfoque didáctico de la preparación es pobre.</p> <p>No se considera la validación de los resultados y la relación entre los componentes personales y personalizados del proceso pedagógico.</p>	Muy bajo
			<p>La evaluación no se contextualiza y ajusta a la labor específica de los jefes de departamentos. Predomina la teoría sobre la práctica. La interrelación entre ellas es insuficiente. Se tienen en cuenta algunas formas de evaluación, pero no se combinan adecuadamente. No se concibe apropiadamente el enfoque didáctico de la preparación. No se considera la validación de los resultados y la relación que debe existir entre los componentes personales y personalizados del proceso pedagógico.</p>	Bajo
			<p>La evaluación se contextualiza, pero es insuficiente su ajuste a la actividad particular de los jefes de departamentos. La práctica y su evaluación comienzan a tomar un papel protagónico. La vinculación con la teoría muestra algunos resultados</p> <p>Se combinan de forma adecuada algunas formas de evaluación Se concibe de manera más acertada el enfoque didáctico de la preparación.</p> <p>Se validan los resultados, aunque de manera insuficiente ,y existe alguna relación entre los componentes personales y personalizados del proceso pedagógico.</p>	Medio
			<p>La evaluación se contextualiza, y manifiesta un adecuado su ajuste a la actividad particular del ejecutivo. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen los jefes de departamentos.</p> <p>Se planifica, organiza y ejecuta las actividades prácticas y su evaluación. Adecuada vinculación de la teoría con la práctica y con el contexto.</p> <p>Se combinan las diferentes formas de evaluación</p> <p>Existe una clara concepción en el enfoque didáctico de la preparación. Se tiene en cuenta la validación de los resultados y la relación entre los componentes personales y personalizados del proceso pedagógico. .</p>	Alto
			<p>La evaluación se contextualiza, ajusta a la actividad pedagógica profesional de dirección del ejecutivo. En ella se tiene en cuenta la problemática y complejidad de la dirección en el nivel que dirigen los jefes de departamentos. La práctica juega un papel esencial en el proceso de preparación. Se enriquece y diversifica la vinculación con la teoría y con el contexto</p> <p>Variadas formas de evaluación con carácter de proceso y de forma combinada</p> <p>La evaluación parte del adecuado enfoque didáctico de la preparación. Desde la proyección del proceso de preparación se tiene en cuenta la validación de los resultados y la relación entre los componentes personales y personalizados del proceso pedagógico.</p>	Muy alto

Anexo 25:**RESUMEN DE LAS EVALUACIONES POR CURSOS****Curso 2009-2010**

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	1	1	1	3	1	Muy bajo
2	1	1	1	3	1	Muy bajo
3	1	2	1	4	1	Muy bajo
4	1	1	1	3	1	Muy bajo
5	1	2	1	4	1	Muy bajo
6	1	1	1	3	1	Muy bajo
7	2	1	2	5	1	Muy bajo
8	1	1	1	3	1	Muy bajo
9	1	1	1	3	1	Muy bajo
10	1	2	1	4	1	Muy bajo
11	1	1	1	4	1	Muy bajo
12	2	1	1	4	1	Muy bajo
13	1	2	1	4	1	Muy bajo
14	1	1	1	3	1	Muy bajo
15	1	1	1	3	1	Muy bajo
16	1	2	1	4	1	Muy bajo
17	1	2	1	4	1	Muy bajo

Curso 2010-2011

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	1	2	2	5	1	Muy bajo
2	1	1	1	3	1	Muy bajo
3	2	2	2	6	2	Bajo
4	1	1	1	3	1	Muy bajo
5	1	2	1	4	1	Muy bajo
6	1	1	1	3	1	Muy bajo
7	2	2	2	6	2	Bajo
8	1	1	1	3	1	Muy bajo
9	1	2	1	4	1	Muy bajo
10	1	1	1	3	1	Muy bajo
11	1	1	1	3	1	Muy bajo
12	2	2	2	6	2	Bajo
13	1	1	1	3	1	Muy bajo
14	1	1	1	3	1	Muy bajo
15	1	1	1	3	1	Muy bajo
16	2	2	2	6	2	Bajo
17	1	1	1	3	1	Muy bajo

Curso 2011-2012

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	1	1	2	4	1	Muy bajo
2	2	1	1	4	1	Muy bajo
3	1	2	1	4	1	Muy bajo
4	2	2	2	6	2	Bajo
5	1	1	1	3	1	Muy bajo
6	3	3	3	9	3	Medio
7	1	3	1	5	1	Muy bajo
8	2	3	2	7	2	Bajo
9	1	1	1	3	1	Muy bajo
10	2	3	3	8	3	Medio
11	1	1	1	3	1	Muy bajo
12	3	3	3	9	3	Medio
13	1	2	3	6	2	Bajo
14	3	3	3	9	3	Medio
15	1	1	1	3	1	Muy bajo
16	1	1	1	3	1	Muy bajo
17	3	3	3	9	3	Medio

Curso 2012-2013

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	2	1	2	5	1	Muy bajo
2	3	2	3	8	2	Bajo
3	4	4	4	12	4	Alto
4	3	4	4	11	3	Medio
5	1	1	2	4	1	Muy bajo
6	2	1	1	4	1	Muy Bajo
7	2	1	3	6	2	Bajo
8	3	3	3	9	3	Medio
9	1	3	1	5	1	Muy bajo
10	4	4	4	12	4	Alto
11	4	4	4	12	4	Alto
12	4	4	4	12	4	Alto
13	1	2	2	5	1	Muy bajo
14	2	3	3	8	2	Bajo
15	2	2	2	6	2	Bajo
16	3	4	3	10	3	Medio
17	3	3	3	9	3	Medio

Curso 2013-2014

NO DE SUJETOS	DIMENSIONES INICIO			TOTAL	VALOR	ESCALA
	I	II	III			
1	4	5	5	14	5	Muy alto
2	5	5	5	15	5	Muy alto
3	3	5	4	12	4	Alto
4	5	4	5	14	5	Muy alto
5	5	5	4	14	5	Muy alto
6	5	5	5	15	5	Muy alto
7	4	5	5	14	5	Muy alto
8	3	3	3	9	3	Medio
9	2	1	1	4	1	Muy bajo
10	4	5	5	14	5	Muy alto
11	5	5	4	14	5	Muy alto
12	3	4	5	12	4	Alto
13	1	2	5	8	2	Bajo
14	5	4	5	14	5	Muy alto
15	1	3	5	9	3	Medio
16	4	5	2	11	3	Medio
17	5	4	5	14	5	Muy alto

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES: Antes (Intervalo de 4; 20)

No de sujeto	Curso 2009-2010	Curso 2010-2011	Curso 2011-2012	Curso 2012-2013	Total	Valor	Escala
1	1	1	1	1	4	1	Muy bajo
2	1	1	1	2	5	1	Muy bajo
3	1	2	1	4	8	2	Bajo
4	1	1	2	3	7	2	Bajo
5	1	1	1	1	4	1	Muy bajo
6	1	1	3	1	6	1	Muy Bajo
7	1	2	1	2	6	1	Muy Bajo
8	1	1	2	3	7	2	Bajo
9	1	1	1	1	4	1	Muy bajo
10	1	1	3	4	9	3	Medio
11	1	1	1	4	7	2	Bajo
12	1	2	3	4	10	3	Medio
13	1	1	2	1	5	1	Muy bajo
14	1	1	3	2	7	2	Bajo
15	1	1	1	2	5	1	Muy bajo
16	1	2	1	3	7	2	Bajo
17	1	1	3	3	8	2	Bajo

Comparación constatación inicial y final

No de sujeto	Constatación inicial (4;20) (Cursos 2009-2013)			Constatación final (Curso 2013-2014)		
	Total	Valor	Escala	Total	Valor	Escala
1	4	1	Muy bajo	14	5	Muy alto
2	5	1	Muy bajo	15	5	Muy alto
3	8	2	Bajo	12	4	Alto
4	7	2	Bajo	14	5	Muy alto
5	4	1	Muy bajo	14	5	Muy alto
6	6	2	Bajo	15	5	Muy alto
7	6	2	Bajo	14	5	Muy alto
8	7	2	Bajo	9	3	Medio
9	4	1	Muy bajo	4	1	Muy bajo
10	9	3	Medio	14	5	Muy alto
11	7	2	Bajo	14	5	Muy alto
12	10	3	Medio	12	4	Alto
13	5	1	Muy bajo	8	2	Bajo
14	7	2	Bajo	14	5	Muy alto
15	5	1	Muy bajo	9	3	Medio
16	7	2	Bajo	11	3	Medio
17	8	2	Bajo	14	5	Muy alto