

**Preparación de los directivos en la Educación Superior.  
Evaluación de la calidad del proceso  
Preparation of managers in higher education process quality  
assessment**

**Autores:** Dr. C Humberto Clemente Calderón Echevarría  
Dr. C Jorge Lázaro Duque Robaina

**Institución:** Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”. Cuba

**Correo electrónico:** [hcalderon@uniss.edu.cu](mailto:hcalderon@uniss.edu.cu)

**Resumen:**

El artículo se propuso como objetivo ofrecer algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el tratamiento del término calidad del proceso de preparación de los directivos de la Educación Superior, a partir lo cual se elaboró una metodología que permite evaluar la calidad con el que se ejecuta. La calidad de los procesos en la educación ha sido ampliamente tratada en la literatura, pero en la Educación Superior no ha ocurrido en la misma forma. El proceso de preparación de los directivos en Educación Superior tiene sus particularidades y para la evaluación se requirió de una metodología que orientó su realización, a partir de la propia definición acerca de la evaluación de la calidad del proceso de preparación y las etapas que se requirieron para ejecutarla. La metodología propuesta concibió la evaluación del proceso de preparación de los directivos como un proceso que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de toda fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática. Se concluyó que los argumentos teóricos y metodológicos que se deducen, además de intentar dar respuesta a las diferentes necesidades que aparecen, tras el análisis de resultados y la obtención de conclusiones, recogen la valoración de la información obtenida. Expone el carácter primario de la educación, con respecto a la construcción teórica en la dirección educacional, dentro de otros referentes de calidad que pueden servir de criterio en la evaluación del proceso de preparación de directivos de la Educación Superior.

**Palabras Clave:** Preparación, Directivos, Evaluación, Calidad, Proceso

### **Abstract:**

The objective of the article was to offer some theoretical and methodological considerations for the treatment of the term quality of the process of preparation of the directors of Higher Education, from which a methodology was developed that allows to evaluate the quality with which it is executed. The quality of processes in education has been widely discussed in the literature, but in Higher Education it has not occurred in the same way. The process of preparation of managers in Higher Education has its peculiarities and for the evaluation a methodology was required that guided its realization, based on the definition itself about the evaluation of the quality of the preparation process and the stages that were required to run it. The proposed methodology conceived the evaluation of the managerial preparation process as a process that occurs in a cyclical, continuous, flexible and interactive way, away from any traditional linear, rigid and schematic formula. It was concluded that the theoretical and methodological arguments that are deduced, in addition to trying to respond to the different needs that appear, after analyzing the results and obtaining conclusions, include the evaluation of the information obtained. It exposes the primary character of education, with respect to the theoretical construction in the educational direction, within other quality referents that can serve as criteria in the evaluation of the process of preparation of directors of Higher Education.

**Key Words:** Preparation, managers, evaluation, quality, process

### **Introducción:**

En la actualidad las instituciones educativas se desenvuelven en un contexto complejo y cambiante. Las modificaciones que se producen, a nivel social de carácter general y en los centros educacionales de manera particular, son resultado de la acción de factores políticos, económicos, sociales y naturales que repercuten en la actividad directiva de las Instituciones. En la Universidad, como institución, resulta evidente la necesidad de una correcta y fuerte orientación de la actividad directiva dirigida a conjugar las motivaciones de su personal y sus colaboradores, con objetivos de los centros educacionales para enfrentar la competencia, idoneidad y calidad en su gestión.

La práctica de la dirección, contenida en una ciencia general, refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social. Desde esta perspectiva la dirección educacional se subordina en última instancia al proceso educativo y, por tanto, al objeto,

leyes y regularidades de su ciencia, a sus referentes teóricos y metodológicos principales. Este planteamiento sobre el carácter primario de la educación, con respecto a la construcción teórica en la dirección educacional, tiene un valor metodológico significativo al establecer que esta sólo tiene sentido al relacionarse y responder al objeto de estudio de la Pedagogía, al proceso de formación integral de las personas.

En las universidades el logro de metas que contienen la preparación de los directivos es esencial, pues este proceso influye decisivamente en la calidad científico-técnica, político-ideológica, pedagógica y ética de los docentes, trabajadores y estudiantes en este sector, así como de la sociedad de forma general. Ello ha sido reconocido por distintos autores según Hijuelos, Noda y Ávila (2020). En el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba, como documento guía del trabajo en todos los sectores, se define que la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles. Otro aspecto señalado en estas orientaciones se refiere a los componentes del mismo (Consejo de Estado, 1996).

Por otra parte, es importante considerar que la evaluación resulta un elemento regulador en la preparación de los directivos, por lo que la misma puede determinar la calidad de la dirección y así influir en otros procesos que tienen lugar en los contextos de la Educación. De ahí que la evaluación del proceso en las universidades, puede actuar como un mecanismo trascendente para gestionar la efectividad del mismo y de los demás procesos sustantivos desarrollados en estas instituciones.

La evaluación del proceso de preparación de los directivos es una práctica que ha de estar presente en el contexto del centro universitario; sin embargo, hasta el presente su papel como factor de gestión y aseguramiento se ha visto limitado por la falta de objetividad y rigor con el que se ha desarrollado el mismo. En el estudio realizado en la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” se pudo constatar que la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se efectuaba, generalmente, como un momento y no como un proceso y se orientaba por los resultados de su desempeño. Por otra parte, era insuficiente la utilización del diagnóstico como punto de partida para la evaluación del proceso de preparación, además de las dificultades en la organización

y la sistematización de acuerdo con los objetivos propuestos y que ha sido reconocido en trabajos publicados como lo señala Morales, Villafaña, y Pacheco (2016).

El análisis de la evaluación de la calidad de los procesos de preparación de los directivos en la educación ha sido tratado en la literatura sobre la temática (Mendoza, Companioni y Sánchez, 2017), pero son pocos los trabajos que se refieren a su comportamiento dentro de la educación superior. Otra limitación está referida a la separación de ambas definiciones, de forma tal que permitan el empleo de un término, que defina la calidad del proceso de preparación de los directivos en la educación superior. En síntesis, hasta el presente no están legitimados los criterios a tener en cuenta para proceder a la evaluación del proceso como tal, a pesar de que existen trabajos que proponen indicadores como lo plantea Velásquez (2020). Los estudios enfocan de forma independiente ambos aspectos, por lo que se justifica la necesidad de su tratamiento teórico y metodológico para los análisis evaluativos de este objeto ya que se enfatiza sólo en los resultados.

Además de estos planteamientos no aparece, hasta la realización de esta investigación, una metodología con sus respectivos indicadores para evaluar la calidad del proceso de preparación del directivo de educación superior en correspondencia con el cargo específico que ocupa. La información se reduce a indicadores generales considerados rubros de evaluación, por lo que es necesario profundizar en la temática al respecto. El presente artículo se propuso como objetivo ofrecer algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el tratamiento del término calidad del proceso de preparación de los directivos de la educación superior, a partir lo cual se elaboró una metodología que permite evaluar la calidad con el que se ejecuta el mismo.

### **Desarrollo:**

Un imperativo para las organizaciones responsabilizadas con el cumplimiento de las exigencias del desarrollo social es la búsqueda de niveles superiores de calidad en la preparación de los directivos. En las Instituciones de los sistemas educacionales y particularmente en la educación superior esto es particularmente necesario, al estar llamadas a poner todos sus recursos al servicio de lo que es pertinente para la persona y para la sociedad en general según los criterios de Ortiz (2019) y Armas y Espi (2020). La preparación permanente de los directivos, con el fin de perfeccionar los procesos de integración de los diferentes saberes en su desempeño profesional de dirección,

constituye un factor de importancia estratégica debido a los complejos problemas que se presentan en la vida y que tienen su reflejo en las organizaciones educativas (Mendoza, 2017). Ello requiere evaluar constantemente su calidad para gestionar su perfeccionamiento. Al decir de Añorga, y otros (1995) la preparación se considera como la actividad pedagógica profesional relacionada fundamentalmente con el aspecto docente-metodológico y científico-metodológico, se concibe para todo el personal que labora en las universidades.

En el Sistema Nacional de Trabajo con los cuadros del estado y el gobierno, se incluye en su documento guía, la orientación de preparar en el empleo del enorme arsenal de herramientas, técnicas y métodos de la ciencia de la dirección moderna. Se trata de prepararse en los principios, las técnicas, los requerimientos de su profesión a través de diferentes vías: cursos, entrenamientos, diplomados, maestrías y doctorados (ofertas de superación de la universidad y las escuelas ramales).

Resulta necesario referirse a algunos análisis relacionados con la preparación y los estudios efectuados al respecto que han analizado la temática (Alonso, 1997; Calderón, 2007; López, 2011, Castro, Iglesias y Baute (2016) y García y Addine (2016). El Ministerio de Educación en Cuba (MINED, 2007) así lo ha concebido en su programa ramal de preparación de los cuadros, sin embargo el trabajo aún no es suficiente, pues se investiga con relación a la preparación desde las tres etapas de formación de la capacidad de dirección, se elabora una estrategia pedagógica para la preparación de la prereserva especial pedagógica, se prepara previamente al director de escuela y por último el organismo tiene su propio programa de preparación para directivos. La evaluación de los mismos se centra en lo político- ideológico, científico-teórica, cultura general y pedagógica metodológica, pero sin una metodología definida.

Una perspectiva integral es un requisito básico para el análisis del proceso de preparación de los directivos, sin circunscribirse a las actividades realizadas en el escenario del aula y de la institución. Una de las hipótesis de este trabajo es que la calidad del proceso y del método de planificación que se aplique en el proceso de preparación de los directivos de la educación superior, es decir, su congruencia, pertinencia y legitimidad, pueden asegurarse en la medida en que se preste atención y se ofrezcan respuestas a las múltiples

tensiones que se reeditan en la proyección que las exigencias de la educación realicen en su preparación.

En lo que al tratamiento teórico y metodológico se refiere, acerca de la evaluación de la calidad de la preparación de los directivos en educación superior, es de considerar las siguientes interrogantes: ¿Qué es la evaluación? ¿Cómo lograr una evaluación más integral en el proceso docente educativo? ¿Cómo lograr una evaluación del proceso de preparación de los directivos? ¿Qué se entiende por calidad de la educación? ¿Puede derivarse de ella una definición de calidad de la dirección? ¿Cómo puede definirse entonces la calidad de la preparación de los directivos en la educación superior?

La evaluación del proceso de preparación del directivo implica asumir que el trabajo se desarrolla desde que se planifica sus actuaciones ligadas al proceso docente educativo, las desarrolla tal y como han sido diseñadas, comprueba en qué medida se alcanzan los resultados previstos y, en función de los mismos, inician la marcha acciones encaminadas a modificar sus actividades docentes encaminadas a corregir y perfeccionar los aspectos detectados como deficitarios. Esta afirmación coincide con planteamientos publicados al respecto por Central European University (2016) y Morales, Villafaña y Pacheco, M. (2016). (Valenzuela, C., 2014). La calidad del proceso de preparación de los directivos requiere según Heredia, Delgado y Heredia, R. (2016) que este se evalúe de forma permanente con un carácter de diagnóstico de los cambios de comportamiento producidos por un determinado programa.

La evaluación es el proceso que permite identificar la calidad de la educación y adquiere una relevancia especial en momentos de reformas de los sistemas educativos, en cuanto que resulta el eje de contraste sobre el que debe apoyarse la aplicación correcta de las nuevas normativas que regirán el sistema. La posibilidad de evaluar el proceso de preparación de los directivos, así como de su ejecución y resultados en todos los organismos que lo desarrollen, particularmente en el sector educacional, precisa de un dispositivo de evaluación consistente con el espíritu de lograr una planificación del mismo con carácter institucional, articuladora de la organización y las competencias de sus miembros, capaz de reflejar un proceso singular de reflexión y construcción colectiva.

Una evaluación que pretenda contribuir con la mejora de la calidad del proceso de preparación y con la consiguiente planificación, no debe prescindir de algunos de los

principios que se mencionan a continuación (INAP, 2003): La evaluación se planifica, es colaborativa / participativa, se concentra en la mejora de los procesos y productos de la preparación y colabora con el aprendizaje institucional, analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos, y es situada.

Estos principios concebidos para evaluar el proceso de preparación de los directivos de Educación Superior, antes que definir instrumentos o decidirse por técnicas cuantitativas y/o cualitativas de relevamiento, conducen al desarrollo de sistemas internos de evaluación que se fundamenten en las propias condiciones de producción de las estrategias y programas concebidos para el mismo. La idea central de promover la inquietud y la necesidad de evaluación interna en todo el transcurso del proceso de preparación está en concebir a la evaluación como una ayuda significativa a los gestores del proceso para: suministrar juicios valorativos y fundamentados sobre el diseño, ejecución y resultados del mismo y formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las futuras.

En muchas ocasiones, se confunde la evaluación con algunas prácticas que efectúan los docentes en las clases para otorgarle notas a sus alumnos y para que los directivos puedan emitir un criterio o una categoría valorativa final. Estas acciones normalmente se limitan a la aplicación de exámenes, pruebas o trabajos que realizan los educandos y los subordinados, con los que se pretende medir sus conocimientos o determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos que estos deben alcanzar como resultado de una acción pedagógica. En este sentido se puede decir que el uso inadecuado de la evaluación ha conducido a perder de vista que ella es una parte importante de la actividad diaria de todo directivo y docente. El autor considera que sin la evaluación sería imposible la dirección de procesos y el proceso de dirección.

A partir de estos análisis se asume la definición de evaluación que sugiere el Dr. Orestes Castro (1999), en la que ambos aspectos están claramente planteados, al considerarla como “proceso de análisis de las transformaciones sistemáticas de la personalidad del alumno durante un ciclo de enseñanza, para su perfeccionamiento a partir de reajustes en el trabajo pedagógico”. Desde este enfoque se asume a la evaluación como el elemento regulador del proceso docente educativo, ya que su aplicación ofrece información sobre la calidad de dicho proceso, sobre la efectividad del resto de los

componentes y que orienta las necesidades de ajustes y modificaciones que todo el sistema o algunos de sus elementos deben sufrir para su perfeccionamiento.

La definición propuesta es válida para considerar a la evaluación en diferentes dimensiones: y dentro del sistema, es decir como componente del proceso docente educativo, tal como se ha referido, y la evaluación del sistema educativo en sí, es decir, la evaluación que se realiza desde dentro o fuera de él y lo que ella implica en términos de estrategias para medir la calidad de la educación, dígase en el caso de este trabajo al proceso de preparación de los directivos, en sus diferentes niveles (currículo, institución educativa, sistema educativo, etc.).

En ningún momento puede obviarse que la evaluación parte de los objetivos, pero no se limita a su mera comprobación, pues estos deben abarcar, en aras de una evaluación integradora, el objeto de asimilación en términos de instrucción, desarrollo y educación, en correspondencia con las potencialidades de los alumnos (directivos) del proceso de preparación. De igual forma, expresa su connotación desarrolladora en la medida en que la evaluación no se conciba como una simple comprobación de los objetivos, pues la misma debe considerar también su adecuación al nivel de sistematicidad y de profundidad manifestado durante el transcurso del proceso y con el nivel de desarrollo de los profesores y directivos, lo cual ha sido reconocido por García, Portuondo y Guzmán (2017).

En lo que se refiere a la calidad de la educación se han dedicado a su estudio organizaciones internacionales como la UNESCO (2011), Guzmán (2011), Radic (2017), Montilla (2019) e Hijuelos, Noda y Ávila (2020). En Cuba Pedro Horruitiner (2006) la asume como resultado de la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia integral. Otras definiciones plantean que son todas las propiedades, características y especificidades de un objeto, fenómeno o proceso, visto en toda su historia, que permiten distinguirlo entre otros diferentes y a su vez apreciarlo como mejor o peor que otros similares. Según Velásquez (2020) es un concepto relativo por cuanto depende del nivel de exigencia, satisfacción o necesidad que tenga quien lo utilice o emplee.

La ciencia de la dirección y específicamente en el sector educacional es relativamente joven. En estas condiciones es necesario considerar una definición acerca de lo que se entiende por calidad de la dirección educacional como la eficiencia educativa,

funcionalidad, desarrollo del claustro y eficacia directiva operativa así como los indicadores que le son afines, visto en la satisfacción creciente a las demandas y exigencias que se producen en el proceso social de alcanzar las metas fijadas y de involucramiento de los participantes en su propio crecimiento y desarrollo, el de la institución y de la comunidad-y el entorno al cual sirven (Pérez, 1996). Esta es una definición que resulta acertada, pues coincide en cuanto a considerar la calidad de la dirección como un proceso constructivo por parte de los actores involucrados

Conviene referirse, de acuerdo al objetivo del presente trabajo, a la calidad de la preparación de los directivos en la educación superior. Con ello es indispensable ante todo especificar lo que se considera como directivo educacional. Al respecto el Decreto Ley 196/1999 Sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros, plantea que el término directivo incluye a aquellos que “son los que en las empresas y uniones de empresas de la producción y los servicios u otras organizaciones económicas estatales, con personalidad jurídica propia; en las unidades presupuestadas..., ocupan los cargos de dirección de mayor responsabilidad, adoptan las decisiones más importantes sobre la actividad fundamental, la gestión económica o las finanzas, y la utilización de los recursos materiales y humanos en la entidad o institución que dirigen”...

Más adelante, la ley referida con anterioridad, plantea definiciones sobre los dirigentes y funcionarios (Decreto Ley 196/1999). Aunque se aprecian diferencias relacionadas con el nivel de responsabilidad y la importancia de las decisiones que adoptan los directivos, dirigentes y funcionarios; se reconocen las similitudes siguientes: desempeñan cargos de dirección o de “carácter profesional de complejidad” desde los que establecen relaciones de dirección (de coordinación o subordinación); asumen un nivel de responsabilidad en la función pública; y adoptan decisiones.

En la dirección referida, es necesario significar el rol que les corresponde en el sector educacional a los directivos, dirigentes y funcionarios; pues realizan una actividad de dirección que adquiere particularidades que la diferencian de otros sectores, la llamada actividad pedagógica profesional de dirección definida por el Dr. Sergio Alonso como: ... “una manifestación de la actividad de dirección educacional que se distingue por el marcado carácter técnico-metodológico y científico-pedagógico con que se desarrolla el proceso de dirección; por la clara orientación hacia la transformación de la personalidad y

el desarrollo profesional de los educadores, en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones y la necesidad de desarrollar la actividad de dirección en el marco de 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”. (Alonso, 2005)

Estos argumentos se tienen en cuenta para designar el término de directivo educacional como el que incluye a los profesionales de la educación que se desempeñan como directivos, dirigentes y funcionarios en los diferentes subsistemas y niveles de educación, entre los que se encuentran: los rectores, decanos, vicedecanos, directores; subdirectores; vicedirectores; jefes de departamentos, ciclos y grados; asesores; inspectores. Pues estos: planifican, organizan, 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. Esta definición también pertenece al Dr. Sergio Alonso (Alonso, 1997, p9) y es posible aplicarla para referirse al directivo de la educación superior.

La calidad de la preparación de los directivos en la educación superior se considera entonces en este trabajo como un proceso interactivo de valoración continua, que permite recoger y analizar evidencias sobre experiencias previas y los alcances progresivos de los directivos 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 directivos y los criterios e indicadores que permitan establecer la distancia entre lo planificado y lo alcanzado por la institución.

Los criterios para elaborar una propuesta metodológica orientada a la evaluación del proceso de preparación de los directivos, antes que todo debe partir por precisar el significado del término. La metodología está conformada por procedimientos o métodos 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.

Desde el punto de vista teórico la metodología se apoya en los paradigmas de la evaluación como componente del proceso pedagógico, y su función es la de discutir los

fundamentos epistemológicos del conocimiento. Específicamente 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 segmento 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 primera decisión en materia metodológica es definir, en términos generales, el tipo de metodología con la que se desea trabajar. Esta tarea no está separada de la teoría, ya que la selección misma de la perspectiva conceptual tiene implicaciones metodológicas. La elección de la perspectiva metodológica debe ser justificada, es decir, en todo proceso de obtención de conocimientos se debe explicitar por qué considera que los procedimientos seleccionados son pertinentes para obtener evidencia empírica de aquello que se desea conocer. Un error recurrente es que en ocasiones falta la justificación de las principales decisiones metodológicas.

Un paso imprescindible para la elaboración de una metodología es la definición operacional. Se trata de forma concreta en definir las dimensiones e indicadores que precisan el proceso evaluativo. Para elaborar un criterio que califique la calidad de la preparación de los directivos es necesaria la estructuración de un índice sintético que abarque un conjunto de aspectos sintetizados cualitativamente en índices específicos, a partir de indicadores cuantitativos, cuya información se recogería a través del cuestionario. Ello requiere además una indagación previa para definir los conceptos que se utilizarán. La evaluación del proceso de preparación de los directivos educacionales, pueden considerar los criterios siguientes: conformidad, pertinencia, coherencia interna, sustentabilidad e inclusividad

En la metodología propuesta para evaluar la calidad del proceso de preparación de los directivos en la Educación Superior se concibe la evaluación de la calidad del proceso de preparación de los directivos 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 acciones y a la vez tomar decisiones a favor del perfeccionamiento. A continuación, se describen las diferentes etapas que lo conforman:

**Etapas 1: Preparación, planificación y organización del proceso de evaluación con la participación activa de los estudiantes.**

Constituye el momento inicial de un proceso de evaluación del proceso de preparación de los directivos que debe ser cuidadosamente planificado y organizado, lo que requiere de la creación de condiciones que favorezcan su implementación. A partir de las consideraciones anteriores, se delimitan para esta etapa los siguientes procedimientos: Garantizar el consenso y la participación de todos los agentes interactuaste y agencias involucradas en el proceso de evaluación. Análisis participativo entre los directivos participantes sobre la necesidad de evaluar la calidad del proceso de preparación. Reflexión colectiva con la participación de los agentes involucrados, sobre la definición del deber ser en el proceso de preparación del directivo. Análisis y deliberación colectiva por los agentes interactuaste sobre los indicadores. Estudio, aprobación y adecuación definitiva de los métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación. Aprobación del cronograma del proceso evaluador. Definición de las transformaciones a alcanzar por los directivos. Análisis colectivo y conciliación sobre el cómo, cuándo y con quién se implementará la evaluación de la calidad del proceso de preparación del directivo.

**Etapas 2: Realización del autoestudio mediante recopilación de información válida y fiable, y emisión de juicios de valor.**

Durante esta etapa se realiza la recolección de la información mediante la aplicación de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos aprobados desde la etapa anterior. Las reflexiones anteriormente comentadas permiten delimitar para esta etapa los siguientes procedimientos: Aplicación consecuente y sistemática del conjunto de métodos, técnicas e instrumentos. Registro y análisis de los datos. Presentación de los resultados. Formulación de juicios de valor por los agentes interactuaste

**Etapas 3: Identificación de resultados; determinación de fortalezas y debilidades, y diseño de acciones para la mejora.**

En esta etapa se procederá a la identificación de fortalezas y debilidades, potencialidades, limitaciones y carencias, a partir de los resultados obtenidos y los juicios emitidos. Las propuestas que emergen de esta reflexión constituyen una proyección

inicial hacia la mejora. Cada propuesta emerge de una construcción reflexiva, factible, innovadora y potencialmente transformadora.

Se asumen al respecto como procedimientos: Precisión de las regularidades que tipifican la actuación de los participantes en el contexto del proceso de preparación de los directivos. Análisis individual y grupal de las transformaciones propuestas. Definición de las estrategias de perfeccionamiento a nivel individual, de cada contenido, departamento docente, facultad y filial universitaria.

Etapa 4: Valoración de las transformaciones, monitorización del perfeccionamiento y reflexión metaevaluativa.

La confección, aprobación e implementación de las estrategias de perfeccionamiento y su concreción en planes de acción, así como la valoración periódica de ulteriores modificaciones resultantes de los cambios que acontecen en la institución y en su entorno, dan paso a una etapa en que resulta necesario identificar las transformaciones que se producen y reflexionar sobre la efectividad del proceso evaluativo. Se incluyen como procedimientos: Análisis conjunto con la participación de los participantes en las transformaciones evidenciadas durante la implementación de las estrategias de perfeccionamiento. Talleres de reflexión metaevaluativa. Acciones encaminadas a dinamizar la cultura de la evaluación.

La posibilidad de evaluar el proceso de preparación de los directivos, así como de su ejecución y resultados en todos los organismos que lo desarrollen, particularmente en el sector educacional, precisa de un dispositivo de evaluación consistente con el espíritu de lograr una planificación del mismo con carácter institucional, articuladora de la organización y las competencias de sus miembros, capaz de reflejar un proceso singular de reflexión y construcción colectiva.

De esta forma, la evaluación de las potencialidades y necesidades de preparación de los directivos de la educación superior se convierten en un elemento básico a considerar para el diseño de acciones de posgrado dentro del subsistema. Solo así se es consecuente con su concepción, que mantiene como premisa garantizar el perfeccionamiento del desempeño de estos profesionales para satisfacer las necesidades de la educación superior, sobre la base de la estrecha relación existente entre los resultados de su trabajo y los frutos por alcanzar el desarrollo socioeconómico, político y cultural del país.

En una misma línea, la política actual con relación a la preparación permanente de los directivos de la educación superior se propone dar respuesta a las transformaciones que se vienen produciendo en los diferentes subsistemas y niveles del Sistema Nacional de Educación, con objetivos orientados a elevar la calidad de la educación de los niños, adolescentes y jóvenes, y a contribuir decisivamente a que toda la población alcance una cultura general integral y una verdadera justicia social, presupuestos de una sociedad humana sostenible.

### **Conclusiones:**

Los argumentos teóricos y metodológicos que se deducen, además de intentar dar respuesta a las diferentes necesidades que aparecen, tras el análisis de resultados y la obtención de conclusiones, recogen la valoración de la información obtenida. De toda ella se obtienen referentes de calidad que pueden servir de criterio en la evaluación del proceso de preparación de directivos de la educación superior.

Como argumento teórico se concluye que la política actual en relación con la preparación permanente de los directivos de educación superior se propone dar respuesta a las transformaciones que se producen en el Sistema Nacional de Educación, con objetivos orientados a elevar la calidad y a contribuir decisivamente a que toda la población alcance una cultura general integral y una verdadera justicia social, presupuestos de una sociedad humana sostenible.

El proceso de preparación de los directivos tiene como fin producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de calidad en la educación superior. A la evaluación le corresponde precisar la magnitud y profundidad del cambio y su impacto en la educación, desde la práctica de la dirección. De esta forma calidad y evaluación están interrelacionados, pero es importante hacer la distinción entre ellos. Este planteamiento se corresponde con otro referente teórico.

Desde el punto de vista metodológico las definiciones de calidad y calidad de la dirección educacional han de considerarse como un proceso constructivo por parte de los actores involucrados, por lo que la segunda se deriva de la otra a partir de esta interacción. Se incluye además que las evaluaciones de la calidad del proceso de preparación de los directivos pueden considerar los criterios de conformidad, pertinencia, coherencia interna,

sustentabilidad e inclusividad. Los mismos deben conducir al planteamiento de objetivos e hipótesis de trabajo.

En la metodología propuesta se concibe la evaluación del proceso de preparación de los directivos como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de toda fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática.

### **Referencias bibliográficas:**

- Alonso, S. (1997) *El Sistema de Trabajo en el MINED*, Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, ICCP, La Habana, Cuba.
- Alonso, S. (2005). *Glosario Mínimo de Dirección Científica Educativa*. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- Añorga M., J. (1995). *Educación Avanzada. Centros de Estudio de Educación Avanzada*. La Habana: Instituto Superior Enrique José Varona
- Armas, R.; Espi, N. (2020). El Sistema de Educación Superior de la República de Cuba. Recuperado de: [http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/cuba\\_doc.pdf](http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/cuba_doc.pdf)
- Castro P., O. (1999). *Evaluación integral. Del paradigma a la práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Cuba, Consejo de Ministros. (1999) *Decreto Ley 196 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*, Cuba:
- Castro, D., Iglesias, M., & Baute, L. (2016). Propuesta de formación de directivos académicos para gestionar el modelo educativo. *Revista Conrado*, 12 (55). 68-75. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>
- Central European University (2016). Quality Assurance in Higher Education. A Practical Handbook Yehuda Elkana Center for Higher Education, Budapest, Hungary. Recuperado de: [https://eua.eu/downloads/publications/examining\\_quality\\_culture\\_parti\\_quality\\_assurance\\_processes\\_in\\_higher\\_education\\_inst.pdf](https://eua.eu/downloads/publications/examining_quality_culture_parti_quality_assurance_processes_in_higher_education_inst.pdf)
- García, G. y Addine, F. (2016) Dirección del proceso de formación doctoral en ciencias Pedagógicas. Valoración de experiencias. En Memorias Taller Internacional XIII Junta Consultiva sobre postgrado en Iberoamérica. La Habana: Universidad 2016. 10mo. Congreso Internacional de Educación Superior.

- García, A., Portuondo, R., y Guzmán, R. (2017). El proceso de preparación de los supervisores de las escuelas técnicas. *Transformación*, 13(3), 374-385. Recuperado de: <http://revistas.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/1652/pdf>
- Guzmán, C. (2011). La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo? *Perfiles Educativos* | XXXIII, número especial
- Heredia, R. y Delgado, M. y Heredia, R. (2016) Concepción sistémica en el proceso de formación del Doctor en Ciencias de la Educación en el COMEPZ. Taller Internacional XIII Junta Consultiva sobre postgrado en Iberoamérica. Universidad 2016. 10mo. Congreso Internacional de Educación Superior, La Habana.
- Hijuelos, N.; Noda, M.; Ávila, J. (2020). Sistema de acciones para mejorar la calidad de la formación de directivos. *Ciencias Holguín* 26(3). Recuperado de: <https://www.ciencias.holguin.cu>
- Horrutinier S. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- 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]. Recuperado de: [www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/Nakano.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/Nakano.pdf)
- Mendoza, I., Companioni, I., Sánchez, V. (2017) Sistema de talleres metodológicos para la calidad del desempeño de los directores de escuelas primarias. *Educación y Sociedad*. Vol. 15, No.3, Septiembre-Diciembre de 2017 (23-35)
- Mendoza, I. R. (2017). La evaluación de la calidad: una vía para elevar desempeño de directores en la educación primaria. *Revista IPLAC*. 2, marzo-abril de 2017.
- Ministerio de Educación, Cuba. (2007). *Estrategia de preparación y superación de los cuadros del MINED hasta el curso escolar 2009-10*. La Habana
- Montilla, B. (2019) La calidad en la Educación Superior. Recuperado de: [www.tdx.cat › bitstream › handle › D/Calidad](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/D/Calidad)

- Morales, S. I.; Villafaña, M.; Pacheco, M. (2016). La preparación y superación a directivos en el sector educacional desde la atención al trabajo de diploma en la carrera Educación Economía *Folletos Gerenciales*, XX (1) Enero-Marzo, 49-58. Recuperado de: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu › article › view>
- Ortiz, E., (2019) La calidad en la formación de doctores en Ciencias Pedagógicas: una evaluación desde sus egresados y propuestas de mejora *Revista Educación*, vol. 43, núm. 1, 2019 Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44057415001>
- Pérez, R. (1996). *Dirección estratégica. Experiencia en la empresa cubana*. La Habana, Cuba
- Radic, J. (2017). *Sistema de Evaluación y Mejora de la Calidad Educativa*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, España
- UNESCO. (2011) *La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción [Electronic Version]. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Velásquez, C. (2020). Criterios e Indicadores para Evaluar la Calidad de la Educación en Instituciones de Educación Superior. Recuperado de: [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/velasquez\\_de\\_zapata\\_carmen.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/velasquez_de_zapata_carmen.pdf)