

PARTICULARIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA SUPERACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EDUCACIONALES

Lic. Ileana América Márquez Fabrè
MSc. Diana Gisell Márquez Fabrè
UCP "Frank País García"
ileanamf@ucp.sc.rimed.cu

Resumen

Evaluar el impacto de las estructuras de dirección, se considera como un proceso diseñado para ayudar a identificar y fortalecer las conexiones entre las acciones de capacitación y el desempeño profesional. Teniendo en cuenta esta idea, aún se presentan insuficiencias en el proceso de evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección en la provincia, valorando dicho impacto como la evaluación de los resultados o utilizando las mismas herramientas de otros procesos y sectores de la sociedad. Se propone, ofrecer algunas particularidades de la evaluación de impacto de dicha superación en la provincia.

Palabras claves:

Impacto, proceso, superación, desempeño, evaluación

INTRODUCCIÓN

El sector educacional tiene la alta responsabilidad ante el PCC y el gobierno de la formación política ideológica y profesional de las nuevas generaciones y pueblo en general, capaces de contribuir con la transformación de la sociedad cubana actual, en correspondencia con el momento histórico-cultural en que se vive.

Para esto, es objetivo esencial elevar la calidad de los servicios educacionales que se presta, donde juegan un papel fundamental las estructuras de dirección, responsabilizadas en hacer cumplir todo lo relacionado con la Política Educacional, al considerar en su proceso de dirección las relaciones recíprocas con sus subordinados, en consonancia con las nuevas funciones y procesos, que se llevan a cabo en el marco de la Tercera Revolución Educacional.

Es por esto que la superación de las estructuras de dirección resulta esencial y necesaria, se realiza bajo la asesoría e implementación del departamento de Dirección Científica, responsabilizada por la capacitación de los cuadros y funcionarios del territorio, así como la evaluación del impacto de dichas acciones de capacitación.

La evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección educacionales en Santiago de Cuba, adquiere su esencia en ir reajustando, perfeccionando los elementos no logrados, y reconocer, percibir los cambios en los modos de actuación de los cuadros, así como en el centro donde realiza el proceso de dirección.

El problema que se presenta atraviesa por el insuficiente proceso de evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección en la provincia, expresado en la manera de valorar el impacto de la superación en los directivos, considerando la evaluación de los resultados, en algunos casos y en otros utilizan las mismas herramientas de evaluación de impacto de otros procesos y sectores de la sociedad.

El objetivo de este trabajo versa en ofrecer algunas particularidades de la evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección educacionales en la provincia Santiago de Cuba.

DESARROLLO

La capacitación es un término que indistintamente lo han denominado superación así como formación y desarrollo, pero lo cierto es que el proceso se incluye dentro de sus formas a la preparación y la superación, estando estrechamente interrelacionadas entre sí. Es un proceso dirigido a la actualización y perfeccionamiento presente y prospectivo de su desarrollo profesional y humano. Constituye una de las vías fundamentales para el desarrollo y perfeccionamiento del trabajo en la educación.

La superación de las estructuras de dirección, al convertirse en un arma estratégica, requiere de un continuo perfeccionamiento y actualización, para lograr un efectivo aumento en los niveles organizacionales, así como para la sociedad que exige hoy retos superiores que en otras épocas.

La superación de los cuadros y funcionarios educacionales constituye una prioridad, pues como plantea el Comandante Ernesto Che Guevara, "el cuadro es la columna vertebral de la Revolución". Es por ello que los presentes desafíos que enfrentan quienes dirigen las organizaciones educacionales cubanas, y con énfasis en nuestra provincia se precisa desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes acordes con las más modernas prácticas de dirección.

En todas las esferas y actividades que se desarrollan es conveniente y objetivo la evaluación de impacto, pues da la medida del avance o retroceso de lo que se realiza o aplica, a partir del nivel de satisfacción que logran los sujetos y objetos de evaluación ya sea positiva o negativamente.

La evaluación de impacto de la capacitación es considerada como un proceso diseñado para ayudar a las estructuras de dirección a identificar y fortalecer las conexiones entre las acciones de capacitación y el desempeño del personal.

Muchos autores, estudiosos de la evaluación de impacto, han utilizado este término en situaciones en las que predominan enfoques ecologistas, económicas, y sociales. Incluye además los procesos de formación, así como el proceso docente educativo.

Se entiende por evaluación de impacto el proceso que mide el grado de transparencia que tiene la aplicación del objetivo evaluados en el entorno socioeconómico concreto, con el fin de valorar su efecto sobre los objetos aplicados y asegurar la solución mejorada de otros nuevos. (Añorga, 2000).

Se necesita evaluar el proceso íntegro, global, no sólo los objetivos, sino también el contexto, proceso, resultado, producto hasta llegar al impacto. (Añorga, 2000).

La **evaluación del impacto** ha de entenderse, por tanto, como "un juicio de valoración sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las personas y las organizaciones beneficiadas por la acción de capacitación estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto." (Cabrera Rodríguez, 2003).

La autora lo define como el proceso que mide el grado de satisfacción que alcanzan los cuadros y funcionarios en el entorno social, con el objetivo de valorar los efectos que produce sobre las organizaciones educacionales, los cambios vistos en el perfeccionamiento del proceso y en el entorno comunitario, acordes con las exigencias que plantea el gobierno, PCC, tanto de la provincia como del país.

La evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección es considerada como un instrumento cada vez más útil para ajustar de forma permanente los programas de superación, el proceso de dirección que se lleva a cabo y la formación del colectivo docente y estudiantil que son en definitiva los ejecutores de todo el proceso.

Su finalidad es preparar al hombre para que se inserte en la actividad productiva material y espiritual de su tiempo, de forma tal que le permita liberar sus potencialidades, combinando armónicamente la satisfacción personal con el reconocimiento social.

El proceso de evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros de dirección y funcionarios se realiza generalmente de forma espontánea manifestada en valoraciones acerca de la efectividad de los resultados luego de culminar las acciones de superación y en los resultados de la organización, sin considerar las transformaciones operadas en el sujeto, lo que conduce a enjuiciar inadecuadamente las acciones desarrolladas.

A partir de estas situaciones detectadas y por los estudios realizados acerca del tema por otros autores, se hace necesario centrar la mirada en las particularidades de la evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección, teniendo en cuenta que una de las características que posee es la flexibilidad y la identidad, sin descuidar las concepciones estructurales y funcionales que son abordadas por los clásicos en sus modelos.

Los Modelos de Evaluación de Impacto que se han creado, se han hecho con el objetivo de crear un camino particular aplicable a cada caso, para desarrollar el proceso de Evaluación del Impacto de la Capacitación de una forma específica. Algunos han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus

correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en el componente o factor humano de cualquier sector.

En este sentido Chantal Biencinto y Rafael Carballo han realizado un interesante trabajo sobre este tema. Ellos han analizado diferentes modelos de evaluación de impacto entre los que se encuentran el Modelo de Evaluación de Cuatro Niveles de Kirkpatrick, Modelo de Evaluación del Impacto de Chang, el modelo de Cervero para evaluar la formación continua de profesionales en ejercicio, el modelo de evaluación de Grotelueschen, el modelo de evaluación orientado a los resultados de Jackson, el modelo de evaluación del impacto de la formación de Robinson & Robinson. Cada modelo desde su paradigma brinda elementos de importancia que estos autores tendrían en cuenta para determinar las dimensiones "que componen el impacto, entendido como producto mediato de la capacitación". (1)

El **Modelo de Kirkpatrick (1959)** es conocido como el modelo pionero de evaluación. Desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo. Consta de cuatro niveles (*Reacción, Aprendizaje, Comportamientos/conductas y Resultados*) dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

En cuanto al primero de los niveles (reacción), se fija la atención sobre aspectos tratados en la capacitación, relacionados con el tema, con la persona encargada de impartir la capacitación, y con el programa en su conjunto.

Reacción es básicamente medir la satisfacción de cliente. Las herramientas más utilizadas son los cuestionarios.

En cuanto al segundo nivel (aprendizaje), la medida se centra en la adquisición de conocimientos, mejora de las habilidades y cambio de actitudes. Este tipo de conocimientos que se adquieren durante la formación deben ser evaluados a través de pruebas post-formación y medir los logros obtenidos y el cumplimiento de objetivos fijados a priori. Los métodos usados para medir el aprendizaje son: entrevistas, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Se debe utilizar un grupo de control, si es posible; obtener 100% de participación o usar una muestra estadística; hacer un seguimiento apropiado.

El tercer nivel se relaciona con los comportamientos o conductas que pueden medirse durante la capacitación o una vez finalice. El comportamiento es la transferencia de los conocimientos, capacidades y/o actitudes hacia el mundo real, lo cual implica que para su verificación se debe hacer una medición del cumplimiento de los objetivos de realización. Para desarrollarla se debe, evaluar antes y después de la formación, permitir un tiempo amplio antes de observar, vigilar las personas claves, considerar costos versus beneficios: 100% de participación o una muestra, evaluaciones repetidas a intervalos apropiados, hacer uso de un grupo de control.

Por último en el nivel de resultados, se van a medir los resultados finales de la formación donde se incluyen como indicadores el incremento del salario, aumento de la productividad, mayores beneficios, reducción de costos, estabilidad en el puesto de trabajo y mejora de la calidad. Los resultados dependen de los objetivos del programa de formación, por ello las pruebas que se utilicen deben ser concretas ya que las evidencias pueden ser maleables. Para medir los resultados se debe usar un grupo control, permitir un cierto tiempo para que los resultados sean realizados, medir antes y después del programa, considerar costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

El Modelo CIPP, propuesto por Stufflebeam y Shinkfield, organiza el proceso de la implementación según cuatro dimensiones y sus correlaciones: Contexto, Insumos, Procesos, Producto (impacto).

El equipo de Heures Network ha desarrollado una nueva herramienta tecnológica, **Gdor**, un **modelo integral** de gestión del desarrollo que implica un cambio sustancial de enfoque respecto a los modelos tradicionales imperantes en las organizaciones.

El Modelo Phillips parte del modelo Kirkpatrick, donde desarrolla el nivel IV: Resultados en organización. Sus fases son recogida de datos; aislamiento de los efectos de la formación; conversión a valores monetarios, clasificación de beneficios: \$ y no \$; cálculo del Retorno de Inversión (ROI)

Lo antes referido evidencia que la evaluación del impacto de la capacitación de los cuadros de dirección educacionales, es un proceso que requiere ser dirigido con científicidad en una

concepción sistémica, sistemática e integradora del trabajo, desde la determinación, concepción y desarrollo de la capacitación hasta el control y seguimiento en el desempeño profesional.

Características de la evaluación de impacto de las estructuras de dirección educacionales.

De forma singular resulta necesario esgrimir las características que posee la evaluación de impacto de dichas estructuras, en el sector educacional

- No requiere de un personal externo al organismo para su puesta en marcha
- Concibe un ahorro económico considerable a partir de que no cuenta con altos costos de inversión para efectuar la evaluación.
- La superación que se lleva a cabo no requiere de una escuela o personal fuera del sector, para su materialización, a diferencia de otros sectores.
- Se realiza a partir de las carencias que presentan los cuadros y funcionarios y/o dificultades detectadas en su actividad de dirección.
- Permite constatar la idoneidad de las estructuras de dirección.

El proceso de superación de las estructuras de dirección se da atendiendo a las principales limitaciones que presentan, sobre la base de la inserción de los elementos teóricos de la dirección científica, actualizados que posibilitan valorar el proceso que se dirige de forma integral, y no verlo como una suma de cuestiones que necesariamente tiene que desarrollarse, atendiendo al carácter sistémico de la educación.

La superación de los cuadros como proceso se desarrolla a través de los diferentes componentes: el técnico-profesional, el de dirección, el económico y el de la defensa.

La evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección educacionales, permite valorar cuál de los componentes está más débil en dichos cuadros.

La provincia Santiago de Cuba cuenta con un número considerable de cuadros y funcionarios que se han graduado como Máster en Ciencias de la Educación, respondiendo al componente técnico-profesional, lo que debe reflejar un cambio en los modos de actuación de dichos directivos, expresado en la manera de enfrentar y llevar a cabo los procesos que se dirigen.

Como resultado preliminar de la labor del directivo, se cuenta con los informes de visita de ayuda metodológica y de inspección, constatándose que el resto de los componentes se encuentran a la zaga.

Para llevar a cabo la evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección educacionales de Santiago de Cuba es preciso:

- Identificar la pertinencia de la superación (sobre la base de conocer el tipo de superación que se lleva a cabo); las acciones de superación, y las evaluaciones alcanzadas por los cursistas.
- Determinar como unidad de evaluación a los cuadros y funcionarios educacionales, beneficiados directamente con la superación, los que deben recibir el efecto o transformación de inmediato, y de modo indirecto, al colectivo de docentes y trabajadores y/o estudiantiles, se les evalúa su impacto, pues reciben los efectos de sus avances.
- Precisar los contextos de actuación de las estructuras de dirección (centros educacionales, DME, DPE, entre otras).

-El énfasis fundamental está dirigido a la evaluación del producto, o sea el impacto del programa de superación. Su aplicación debe reflejar los avances en cuanto al proceso de dirección que desarrolla, su crecimiento personal, su participación dentro y fuera del colectivo, la funcionalidad de su aprendizaje, su actitud personal y sus relaciones interpersonales.

- Tomar decisiones acertadas le corresponde a los que realizan la evaluación y organizadores de la superación de las estructuras de dirección, que tiene como peculiaridad que no existe financiamiento para realizar la superación, el valor de ello está en lograr preparar a las estructuras para hacer cumplir con los lineamientos y exigencias que demanda la provincia y el país.

Las decisiones deben tomar en consideración las críticas y sugerencias planteadas por los evaluados, y colectivo en general.

La evaluación de impacto de la superación de estas estructuras de dirección contribuye a la participación colectiva y el compromiso de los implicados, perfeccionar la capacidad de dirección, mejorar la calidad de los procesos y reajustar las fallas detectadas en el proceso de evaluación.

Conjuntamente con los elementos esenciales tratados que deben tenerse en cuenta están los niveles de impacto, así como las dimensiones e indicadores que encaminan a los participantes en el proceso de evaluación de impacto hacia la profundización, expresados en las valoraciones integrales acerca de la superación de las estructuras en su actividad pedagógica profesional de

dirección. Se asumió el modelo dado por Donald Kirkpatrick, uno de los clásicos, reconocido como el padre de la evaluación de impacto.

NIVELES	DIMENSIONES	INDICADORES
I. REACCIÓN	Grado de satisfacción de las estructuras de dirección educacionales respecto a la superación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalidad en los temas impartidos. 2. Actualización y precisión de los temas. 3. Contextualización con las dificultades que presentan las organizaciones. 4. Motivación e interés hacia la superación.
II. APRENDIZAJE	Profesionalidad del directivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apropriación de los contenidos 2. Utilización efectiva de las Nuevas Tecnologías de la Información 3. Habilidades profesionales logradas 4. Relaciones interpersonales efectivas 5. Cumplimiento del objetivo propuesto
III. COMPORTAMIENTO	Actuación Profesional de Dirección.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad en el desarrollo del Sistema de Dirección. 2. Capacidad de dirección en los procesos que desarrolla en la organización 3. Optimización de los recursos materiales y financieros 4. Muestra de valores ético-profesionales 5. Actitudes en lo individual, en la organización, y la comunidad.
IV. IMPACTO.	Efectividad del proceso de superación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en el cumplimiento del objetivo de la superación. 2. Estabilidad del directivo en el puesto de trabajo. 3. Realización personal en los directivos. 4. Cambios sostenidos en los resultados de las organizaciones. 5. Repercusión del desempeño directivo en el ámbito social (comunidad).

Es necesario destacar que la conjugación de los niveles de impacto con las dimensiones e indicadores declarados, tienen un carácter sistémico y coherente que facilita su aplicación, a través de instrumentos y procedimientos metodológicos, a la vez que requiere de no alterar el orden de jerarquía que presenta, para lograr el éxito en dicho tipo de evaluación.

Este tipo de evaluación traslada el proceso de una etapa descriptiva a otra superior, considerando las características multifactoriales de los efectos que se obtienen, lo cual hace que la evaluación de impacto no pueda sustentarse en un solo instrumento, por el contrario, en sus interacciones a partir de las condiciones del entorno donde se desarrolla el objeto evaluado, se convierte en sí misma en una herramienta para la transformación del medio¹.

¹ **AÑORGA MORALES, JULIA.** El desempeño profesional y humano de los egresados de la maestría Educación Avanzada. La Habana, 2001.

CONCLUSIONES.

- La esencia de la evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección educacionales en Santiago de Cuba, radica en el reajuste, perfeccionar los elementos no logrados, y, percibir los cambios en los modos de actuación de los cuadros y funcionarios, así como en las organizaciones donde realiza el proceso de dirección.
- La evaluación del impacto de la superación de los cuadros de dirección educacionales, es un proceso que requiere ser dirigido con científicidad en una concepción sistémica, sistemática e integradora del trabajo, desde la determinación, concepción y desarrollo de la superación hasta el control y seguimiento en el desempeño profesional.
- Las premisas abordadas en el presente trabajo, refuerzan que la evaluación de impacto de la superación de las estructuras de dirección contribuye a la participación colectiva y el compromiso de los implicados, perfeccionar la capacidad de dirección, mejorar la calidad de los procesos y reajustar las fallas detectadas en el proceso de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

- AÑORGA MORALES, JULIA:** Educación Avanzada.— Centros de Estudio de Educación Avanzada, ISPEJV.—La Habana. 1995. ---- 4libros.
2. ----- . Glosario de términos de avanzada/ Julia Añorga Morales.-- [et. al].—
Centros de Estudio de Educación Avanzada, ISPEJV.—La Habana.
1995. – 35 p.
3. **BIENCINTO, CHANTAL Y CARBALLO, RAFAEL.** Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. (2004). [Revista ELección de Investigación y EValuación Educativa](http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm), v.10, n.2. http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm.
4. **BRINGAS LINARES, JOSÉ A:** Dirección educacional, contribución a su epistemología/ José Bringas Linares y Olga L. .--- p 10-23 .--- En Revista Varona.--- No. 29.--- Ciudad de la Habana, Julio - Diciembre. 1999.
5. **QUEVEDO, VITO.** Midiendo Impacto. Vito Quevedo, Jesús Chía, Armando Rodríguez. Ministerio de CITMA, La Habana. Soporte Magnético, 2004.
6. **SOLORZANO BENITEZ, MA. ROXANA.** Modelo para la evaluación del impacto de los programas de alfabetización. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2008.
-