

El proceso evaluativo de los cuadros, extraordinario instrumento de dirección

The evaluation process of cadres, an extraordinary management tool

Inerkys Veranes Garzón^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-8211-9053>

Ana Gladys Peñalver Sinclay² <https://orcid.org/0000-0002-1684-4182>

María Caridad Carbo Salazar¹ <https://orcid.org/0000-0003-3187-2824>

¹Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba.

²Universidad de Ciencias Médicas de Artemisa. Cuba.

*Autora para la correspondencia: inerkys@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: La evaluación es una actividad sistemática que deben realizar los jefes con sus subordinados como parte esencial del Sistema de Trabajo con los Cuadros y constituye un extraordinario instrumento de dirección y educación, a través del cual se valora el comportamiento y los resultados obtenidos por este en el cumplimiento de sus misiones y tareas.

Objetivo: Valorar la importancia del proceso de evaluación de los cuadros y su impacto en el desempeño del cargo.

Desarrollo: Se trató de un estudio cualitativo de carácter descriptivo a fin de valorar la importancia del proceso de evaluación de los cuadros y su impacto en el desempeño del cargo. Se emplearon métodos teóricos con el propósito de realizar el análisis y síntesis de revisiones documentales y bibliográficas sobre la temática estudiada. Se empleó como método empírico la presentación y discusión colectiva del tema en una reunión metodológica de especialistas de cuadros de las unidades de subordinación nacional donde se aplicó además la técnica positivo, negativo e interesante, así como, una lluvia de ideas con la finalidad de conocer los criterios de los participantes sobre el tema abordado.

Conclusiones: Los resultados de la evaluación de los cuadros permiten valorar sus aciertos, deficiencias y sus causas, determinando, a su vez, cómo han sido aplicados los principios de la Política de Cuadros y trazar las medidas para el trabajo futuro; se precisa que directivos concienticen la importancia de una adecuada aplicación de la metodología para el proceso de evaluación de los cuadros.

Palabras claves: evaluación; impacto; cuadros; desempeño.

ABSTRACT

Introduction: The evaluation is a systematic activity that must be carried out by the bosses with their subordinates as an essential part of the System of Work with the cadres and constitutes an extraordinary instrument of direction and education, through which the behavior and the results obtained by this one in the fulfillment of its missions and tasks are valued.

Objective: To value the importance of the evaluation process cadres and the impact on the performance of the position.

Development: It was a qualitative study of descriptive character in order to value the importance of the process of evaluation of the cadres and its impact in the performance of the position. Theoretical methods were used in order to carry out the analysis and synthesis of documentary and bibliographic reviews on the subject studied. The empirical method used was the presentation and collective discussion of the topic in a methodological meeting of specialists from the national subordination units, where the positive, negative and interesting technique was also applied, as well as a brainstorming session with the purpose of knowing the participants' criteria on the topic addressed.

Conclusions: The results of the evaluation of cadres allow to evaluate their successes, deficiencies and their causes, determining, at the same time, how the principles of the Policy of Cadres have been applied and tracing the measures for the future work; it is necessary that the managers become aware of the importance of an adequate application of the methodology for the process of evaluation of the cadres.

Keywords: evaluation; impact; tables; performance.

Recibido: 01/08/2019

Aprobado: 06/07/2020

Introducción

El proceso de evaluación de los cuadros a lo largo de los años ha estado en franco desarrollo y transformación, en 1975 se celebra el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se aprueba la tesis “Sobre la Política de Formación, Selección, Ubicación, Promoción y Superación de los Cuadros”, dedicando su capítulo VI a la Evaluación.⁽¹⁾

Luego en el Decreto- Ley No. 82 del 12 de septiembre de 1984, definió la evaluación: como el proceso mediante el cual se valoran los resultados del trabajo del cuadro, su integridad personal y sus características técnico- laborales.⁽²⁾

El Decreto- Ley No. 196 (actualizado) del 15 de octubre de 1999, no incluye indicadores para que los evaluadores pudieran evaluar a sus subordinados, aunque se expuso que los cuadros serán evaluados sobre la base del cumplimiento de los requisitos, condiciones generales y específicas que se tuvieron en cuenta para su designación o elección.⁽³⁾

Luego fue creado el Grupo de Cuadro de la Tarea Perfeccionamiento, integrado por: Generales de división, ministros, viceministros, directores de entidades, directores y especialistas de cuadros, directores de recursos humanos de diferentes organismos, el cual a partir de las deficiencias apuntadas en el diagnóstico realizado durante el año 2009 ejecutó la confección del documento que constituye el Anexo N. 4 del Acuerdo del Consejo de Estado del 22 de julio de 2010 surgiendo las “Indicaciones para el Perfeccionamiento del Proceso de Evaluación de los Cuadros del Estado y del Gobierno”, documento que sufrió modificación en el año 2015 y posteriormente en el 2017 donde cambia el modelo de certificado de evaluación del cuadro, el cual contempla la calificación cualitativa del jefe inmediato sobre el evaluado teniendo como guía siete indicadores, se realizan precisiones de las valoraciones de los principales

resultados, las deficiencias y la proyección con el cuadro de manera clara en el complemento textual.⁽⁴⁾

Según el Acuerdo del 22 de julio de 2010 del Consejo de Estado define el proceso de evaluación como: una actividad sistemática que deben realizar los jefes con sus subordinados como parte esencial del Sistema de Trabajo con los Cuadros y constituye un extraordinario instrumento de dirección y educación, que les permite valorar el comportamiento y resultados obtenidos por el cuadro en el cumplimiento de sus misiones y tareas, así como el desarrollo integral alcanzado por él; dichos resultados permiten valorar sus aciertos, deficiencias y sus causas, determinando, a su vez, cómo han sido aplicados los principios de la Política de Cuadros y trazar las medidas para el trabajo futuro.⁽⁵⁾

La evaluación es un proceso de interacción cuadro-dirección de la entidad, mediante el cual:⁽⁵⁾

- a) El cuadro conoce como valoran los resultados de su trabajo, sus cualidades profesionales y personales, su correspondencia con las responsabilidades que desempeña, potencialidades de desarrollo, y que se prevé para su futuro inmediato.
- b) La dirección y la entidad conoce como piensa el evaluado sobre sí mismo y su entorno, si se siente reconocido su trabajo, si son atendidas sus necesidades, su nivel de compromiso en erradicar las dificultades y señalamientos indicados, y al mismo tiempo tiene la oportunidad de transmitirle confianza, seguridad y de exhortarlo a mejores desempeños.

De los resultados individuales del proceso de evaluación depende ante todo, la selección, movimientos, preparación y superación de los cuadros. Ello obliga a ser profundos y objetivos en las valoraciones que se realicen, pues un error puede determinar desde la ubicación o promoción de un cuadro hasta su cese en la entidad.

Las principales dificultades encontradas en el desarrollo del proceso se traduce en:

- Insuficiente análisis de las dificultades y errores que se presentaron en el desarrollo del proceso anterior y sus causas, así como las medidas para su solución
- Falta de métodos y acciones que permitan evaluar de forma sistemática a los cuadros durante el período que se establece.
- Evaluaciones que no reflejan los resultados de la actividad que realiza el cuadro en la entidad.
- Utilización de forma inadecuada del complemento textual, en ocasiones extensos, con argumentaciones, a veces, contradictorias o justificativas y se realizan señalamientos, no muy claros o precisos, sino en forma de recomendaciones.
- Falta de profundidad en los análisis por las comisiones de cuadros sobre los resultados del proceso, limitándose, en ocasiones, solo a la información estadística.
- Insuficiencias en la utilización de los resultados del proceso y en la concreción de las proyecciones resultantes de las evaluaciones para elevar la calidad en la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas en las entidades.

El objetivo del artículo fue valorar la importancia del proceso de evaluación de los cuadros y su impacto en el desempeño del cargo.

Desarrollo

Se trató de un estudio cualitativo de carácter descriptivo a fin de valorar la importancia del proceso de evaluación de los cuadros y su impacto en el desempeño del cargo. Se emplearon métodos teóricos con el propósito de realizar el análisis y síntesis de revisiones documentales y bibliográficas sobre la temática estudiada. Se empleó como método empírico la presentación y discusión colectiva del tema en una reunión metodológica de especialistas de cuadros de las unidades de subordinación nacional donde se aplicó además la técnica positivo, negativo e

interesante (PNI), así como, una lluvia de ideas con la finalidad de conocer los criterios de los participantes sobre el tema abordado.

Ante el reclamo de consolidar las conquistas de la revolución en política social y garantizar el crecimiento progresivo y sostenible del nivel y calidad de vida de la población, se precisó trabajar en la introducción de cambios en el accionar de los cuadros y el incremento en el nivel de correspondencia en que se sustenta las relaciones entre estos y el equipo de trabajo. En este empeño, la evaluación deviene de herramienta fundamental, en aras de garantizar que los resultados de cada institución estén en correspondencia con la calidad de los cuadros y el nivel de competencia y desempeño del colectivo de trabajadores.

En tal sentido, estudios recientes centrados en el tema de la *evaluación* tienen su expresión en los llamados enfoques comunicativos y contextualizados, donde cobran importantes significados los términos calidad, desempeño, eficacia, eficiencia, impacto, rentabilidad y resultados

Para *Obregón Martínez y Alonso de la Torre*, evaluar significa valorar la rentabilidad y la función de utilidad que se obtiene a partir de la inversión realizada y de los beneficios o ahorros que se derivan de la existencia de programas de formación de personal.⁽⁶⁾

Al decir de *Cárdenas Cristía y Fernández Figueroa*, la evaluación es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los cuadros, dirigentes y funcionarios realizan sus actividades durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Caracteriza al personal evaluado definiendo sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades.⁽⁷⁾

Por otra parte, *Fátima Addines* significa que la evaluación es un proceso, al mismo tiempo que es un resultado. Un resultado a través del cual puede saberse hasta qué punto (con determinados indicadores) lo diseñado se cumple o no.⁽⁸⁾

Para *Pastor Castell*, la evaluación es la base para determinar la compensación del desempeño, la cual se manifiesta en beneficios materiales y morales que se corresponden con los resultados alcanzados y sirven al mismo tiempo en la elevación de la eficiencia de la organización y en la estabilidad de su equipo de dirección.⁽⁹⁾

Un análisis de estas definiciones permite inferir que la evaluación es ante todo un proceso, de carácter sistemático, permanente, de control; que se desarrolla en un periodo determinado, mediante el cual se identifican los problemas para la toma oportuna de decisiones, sustentado en un basamento metodológico legal. Consecuentemente, la evaluación puede ser considerada como un instrumento idóneo, para medir los modos de actuación profesional de los cuadros. Principalmente, se realiza con el propósito de diagnosticar sus potencialidades, desempeño, ejemplaridad así como la calidad de su quehacer.

Desde el punto de vista docente, tradicionalmente, la evaluación estuvo fuertemente asociada a la idea de control del rendimiento, como actividad centrada en el profesor, realizada al final de un programa de enseñanza y desarrollada a través de pruebas para la medición de resultados de aprendizaje. La evaluación es inherente a la enseñanza como en cualquier actividad de valoración de los avances, los logros y las dificultades. Asimismo, es razonable que los estudiantes quieran comprender sus logros y dificultades, así como participar activamente en este análisis.⁽¹⁰⁾

La evaluación en el proceso de enseñanza - aprendizaje es la herramienta fundamental para el control tanto para estudiantes como para el profesor

Los nuevos enfoques pedagógicos han destacado que la evaluación:⁽¹⁰⁾

- Es un proceso continuo, que apoya la construcción del aprendizaje y orienta a los participantes corrigiendo, estimulando, discriminando logros, realizando un seguimiento del proceso y analizando los productos o resultados.
- Se apoya en informaciones del proceso y sus resultados, pero no se agota en una medición o calificación, sino en la ponderación e interpretación de las mismas.
- Existen varias formas para valorar el impacto del proceso de evaluación de los cuadros dentro de las que se señalan:
 - Describir las estrategias realizadas por el cuadro para dar solución a las limitaciones cognitivas en el desempeño de sus funciones.

- Identificar el nivel de prioridad y respuesta ante las recomendaciones y o señalamientos realizados durante el proceso.
- Resolver los problemas del desempeño detectados a través del monitoreo de rutina en las actividades de trabajo, la supervisión del personal u otras.
- Evaluar la efectividad de los resultados de evaluación a través del desempeño de sus subordinados.

En consonancia, la evaluación de impacto se entiende como el proceso comprobatorio orientado a medir los resultados de las acciones, en cantidad, calidad y extensión según los objetivos y las reglas preestablecidas.

El desempeño directivo debe corresponderse con las competencias que posee asimismo, con las políticas, estrategias, valores y ética de la organización. Lamentablemente, en muchos casos, las evaluaciones del desempeño se hacen tomando en cuenta apreciaciones basadas en estándares de calificación subjetivos y tendencias a considerar que “todo el mundo es bueno”.⁽⁹⁾

Luego de una revisión de documentos normativos sobre la temática y la recopilación de las consideraciones de los especialistas de cuadros de las unidades de subordinación nacional que participaron en el ciclo de talleres durante el año 2016, como parte de la preparación metodológica con vistas al enfrentamiento para el desarrollo del proceso de evaluación de los cuadros en las instituciones de salud, se consideró propicio compartir algunas recomendaciones a los participantes y llegar a un consenso para lograr la calidad requerida en la aplicación de la metodología diseñada para este proceso.

La evaluación tiene como objetivo:⁽⁴⁾

1. Analizar de forma crítica y objetiva los valores, cualidades y capacidades del cuadro para contribuir a estimularlas y desarrollarlas, así como, sus debilidades con el fin de rectificarlas, en interés de lograr mejores resultados y contribuir a su desarrollo.

2. Contribuir a la mejor selección, preparación y superación, ubicación, atención y estimulación de los cuadros y con ello asegurar superiores resultados.
3. Determinar si cada cuadro ocupa el cargo para el cual reúne las condiciones requeridas. Conocer cuáles rebasan las exigencias del cargo que desempeñan y si están aptos para ser promovidos o si han dejado de responder a los requisitos del cargo que ocupan y deben ser demovidos o trasladados.
4. Arribar a criterios sobre el resultado cualitativo de la evaluación de los cuadros y conocer en qué medida estos responden a las necesidades actuales y respectivas de cada unidad organizativa en particular y del organismo en su conjunto.
5. Aportar elementos para la aplicación correcta de las sanciones disciplinarias en los casos en que sean necesarios.

Teniendo en cuenta estos objetivos para el desarrollo del proceso de evaluación de los cuadros en sus tres etapas: muchas veces no se utilizan los principales resultados en función de transformar, desarrollar y contribuir al desarrollo del cuadro en su desempeño, lo cual facilitaría un impacto positivo en su formación y desarrollo.

La evaluación de los cuadros se organiza para todas las categorías y en cada entidad. El jefe máximo de la institución es el responsable de la planificación, organización, realización, control y resumen de este proceso. En él se identifican tres importantes etapas:^(4,5)

- a) La preparación.
- b) La elaboración y aprobación.
- c) El resumen del proceso.

Durante la realización de estas etapas están identificadas deficiencias y analizadas de manera reiterada en los períodos anteriores tanto en las reuniones

de especialistas como en las visitas efectuadas, en ocasiones se reflejan en los resúmenes realizados por las entidades, generalmente, de manera formal.

La evaluación debe servir para que el jefe y sus subordinados establezcan un espacio común en el que ambos analicen problemas, deficiencias y buenos resultados, es un buen momento para encontrar mejores formas de ejecutar los procesos e incluso de modificar normas o estándares, no debe subestimarse este encuentro, si no puede hacerse de esta manera, es mejor no hacerla.⁽⁹⁾

Es preciso lograr que la información sea veraz, oportuna, inmediata, útil en la búsqueda de las soluciones concretas de cada evento y no sea la información por la información, sino dirigida al objetivo principal que radica en la búsqueda de la solución del problema con la participación de todos y de todos los que pueden solucionarlo, porque sencillamente sin esta no hay participación real.⁽¹¹⁾

Sin embargo, continúa primando la falta de profundidad y exigencia en los análisis sobre las causas de los errores cometidos en los procesos, así como la adopción de medidas para solucionarlos. Esto significa que se deben conocer los problemas, agruparlos, priorizarlos y enfrentarlos, para luego discutirlos de forma colectiva con el consenso de todos, buscando alternativas y evaluando los resultados.

En tal sentido, la calidad depende esencialmente de la voluntad, la prioridad y la planificación adecuada por parte de los jefes, los miembros de las comisiones y órganos de cuadros, quienes responden por el cumplimiento eficaz de lo establecido.

La calidad no puede ser un componente aislado en los procesos de dirección en salud sino que forma parte de los componentes que la integran donde el directivo, es el máximo responsable de la ejecución, se sustenta con la participación de los subordinados en los diferentes niveles de dirección, en tal sentido la mejora continua de la calidad implica ubicar en primer plano el enfoque participativo, la capacidad de escuchar e incorporar a los subordinados en esta tarea pues sin tener en cuenta las percepciones de ellos como implicados la calidad no es posible.

Con respecto a los aspectos identificados con mayores dificultades por las entidades y que son objeto de señalamientos a los cuadros podemos mencionar:

- Bajo por ciento en el completamiento de los cargos de cuadros en las estructuras de dirección.
- Inadecuada selección, completamiento y preparación de la reserva.
- Insuficientes competencias comunicativas para transmitir y aplicar adecuadamente las políticas.
- Débil labor en el enfrentamiento al delito, la prevención, corrupción administrativa, el trabajo con los jóvenes para fortalecer este objetivo en las entidades.
- Poca intencionalidad en la promoción de negros, mestizos y jóvenes a cargos decisorios.

Lo anteriormente expuesto refuerza la necesidad de evaluar de manera sistemática el impacto del proceso de evaluación de los cuadros en cada una de las entidades del Sistema Nacional de Salud, en aras, de alcanzar cambios favorables en el desempeño de los cuadros y sus subordinados, lo que se evidencia en los criterios expresados por los participantes a través de la técnica aplicada.

Aspectos positivos

- Se creó un espacio para el debate y la reflexión sobre la temática en cuestión
- Se tuvieron en cuenta todos los criterios emitidos
- Permitió el intercambio de experiencias entre los participantes

Aspectos negativos

- No participación de la totalidad de los jefes de cuadros de las unidades de subordinación nacional
- Aspectos interesantes.
- Guía para el perfeccionamiento del proceso de evaluación de los cuadros del sistema nacional de salud.

Consideraciones finales

Resulta de extrema importancia el proceso de evaluación de los cuadros como herramienta efectiva para el diagnóstico de sus potencialidades, desempeño, ejemplaridad, así como la calidad de su quehacer.

La coherente aplicación de la metodología del proceso de evaluación permite valorar los aciertos y desaciertos de su gestión, y el impacto en el desempeño de sus funciones.

Referencias bibliográficas

1. Rojas Ernesto A. Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1978. p. 57-99.
2. Decreto Ley 82. Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba; 12 de septiembre de 1984.
3. Decreto Ley 196. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 15 de octubre de 1999.
4. Comité Ejecutivo. Metodología del proceso de evaluación de los Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana; 2017.
5. Consejo de Estado de la República de Cuba, Comité Ejecutivo. Instrucciones sobre el Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno, Acuerdo del Consejo de Estado. La Habana: CE; 2010.
6. Obregón Martínez M, Alonso de la Torre B. Evaluación de impacto de la capacitación INFODIR. 2014;18:96-111.
7. De Cárdenas Cristía A, Fernández Figueroa L. Producción científica sobre evaluación de bibliotecas universitarias en Scopus y WOS en el período 2003-2014. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 2015;26(3):245-59.
8. Addine Fernández F. El currículo, su diseño. Desarrollo y evaluación. La Habana. ISPEJV; 2000.
9. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la salud pública. La Habana: Editorial Política; 2013.

10. El tutor y la evaluación en los entornos virtuales de aprendizaje. Enfoques, fases, estrategias y recursos. Campus Virtual de Salud Pública, Curso de Formación de Tutores en Ambientes Virtuales de Aprendizaje; 2017.

11. Castell-Florit Serrate P. Aproximación a la gerencia desde mi experiencia personal. La Habana: Editorial Centros de Estudios de Derecho Internacional Humanitario; 2016.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Inerkys Veranes Garzón y Ana Gladys Peñalver Sinclay: Realizaron la revisión bibliografía sobre el tema así como la redacción y corrección del manuscrito.

Maria Caridad Carbó Zalar, Inerkys Veranes Garzón y Ana Gladys Peñalver Sinclay: Aportaron sus experiencias como cuadro así como en los procesos de dirección a diferentes instancias; y todo lo relacionado con la ubicación de la referencia bibliográfica en el texto incluyendo la correcta aplicación de la norma bibliográfica empleada.