

Resumen

El material refiere el estudio de diferentes modelos para evaluar instituciones educativas, los que se agruparon atendiendo a la base teórica que los sustenta, el nivel de enseñanza para el que fueron diseñados y el fin para el cual se crearon. Se presentan las regularidades de los diversos modelos.

Summary

The material refers the study of different models to evaluate educational institutions, those that grouped assisting to the theoretical base that sustains them, the teaching level for which you/they were designed and the end for which were created, and it presents the regularities of the diverse models.

Para evaluar la calidad de instituciones educativas se han establecido diferentes modelos por autores de diversas latitudes que se analizaron en una extensa cantidad de fuentes bibliográficas con el fin de buscar regularidades y diferencias entre los modelos planteados, analizar los elementos tendientes a evaluar el proceso de dirección y constatar la carencia de modelos elaborados con este fin.

González y Ayarza, 1996, citados por Valiente, 2001¹ plantean que “ Un modelo es la representación simplificada de una realidad, que, con fines de facilitar su análisis, privilegia o considera sólo algunos de sus atributos o características, según la finalidad del estudio o el tipo de modelo utilizado.”

Con el fin de orientarse en su elaboración de modelos resulta útil conocer la clasificación que estos pueden tener. Los autores antes mencionados plantean una de

¹ VALIENTE SANDÓ PEDRO.(2001) Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Holguín. (Tesis de Doctorado).

las clasificaciones de modelos que actualmente se manejan, esta clasificación considera que los mismos pueden ser:

Sistémicos: Se basan en la teoría de sistemas (entradas, transferencias, salidas o insumo, proceso producto)

Globalizados: Agrupan diferentes aspectos esenciales para la organización como los siguientes: descripción institucional y de los componentes o personas involucradas a la evaluación, evaluación del esfuerzo, evaluación de la efectividad, evaluación de la eficiencia, evaluación de los procesos, evaluación de la relevancia.

Etnográficos: Pretenden lograr una descripción fidedigna y detallada de la situación que se estudia acerca de los sistemas educacionales.

Gimeno Sacristán y Pérez Gomes, 1983, citados por Achig, 1997², han clasificado los modelos de evaluación universitaria atendiendo a dos perspectivas: la cuantitativa y la cualitativa.

Cuantitativa: Se refiere a los modelos que se basan en la evaluación de objetivos, en la evaluación orientada a la toma de decisiones y a la evaluación basada en el método científico.

Cualitativa: Se basa en la evaluación orientada al consumidor y a la evaluación centrada en el cliente.

Los modelos revisados fueron agrupados en cuatro grupos atendiendo a la combinación de los aspectos siguientes:

- **la base teórica que los sustenta**

² ACHIG SUBIA, LUCAS. (1997). Autoevaluación de las instituciones de Educación Superior. Guía para la auto evaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador.

- el nivel de enseñanza para los que fueron diseñados
- el fin para el cual se crearon

Modelos del primer grupo:

Este grupo, incluye los modelos resumidos por Cano, 1999³ como “instrumentos de evaluación que resultan de la base teórica de diferentes escuelas no declaradas”. El modelo de Valdés, 1999⁴ para la evaluación de la calidad de la educación en Cuba y el modelo del Ministerio de Educación y Ciencia de España, 1993 (Plan EVA)⁵ sustentados en la Teoría de la Calidad Total. Estos modelos se elaboraron para instituciones no universitarias y su fin es la autoevaluación institucional.

En el primer grupo se revisaron los modelos propuestos por los siguientes autores: Isaacs, D. (1977), Holly, P.J. et. al. (1984), Garrido, Darder, P, López, J.A. (1985), Esteban Frades, Santiago y Bueno Losada, José, (1988), P, Jabonero, M y Riviera, D (1989), Pérez Juste, R y Martínez Aragón, L. (1989), Barberá Albalat, V (1990), Sabirón, F. (1990), Mestres, J. (1990), Santos Guerra, M. A. (1990), Coronel, J. M. Díaz, M. D. López, J. (1990), Casanova Ma. Antonia, (1992), De Cea, F. Et. al. (1992), Torroba, I. (1993), MEC (Plan EVA), 1993, De Miguel, M. et. al. (1994), Cardona, J. (1995), Valdés, (1999).

En este grupo se distinguen los siguientes elementos relacionados con el **proceso de dirección:**

- Director (características personales y el ejercicio equilibrado de la autoridad, cumplimiento de responsabilidades)

³ CANO, E. (1999). Evaluación de la calidad educativa. Cooperación Iberoamericana. Editorial La Muralla. S.A. Madrid.

⁴ VALDÉS VELOZ HÉCTOR, PÉREZ ÁLVAREZ FRANCISCO. (1998). Calidad de la Educación y su Evaluación. ICCP. La Habana

⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. (1993). Plan de Evaluación de Centros Docentes. (Plan EVA). España.

- Elementos personales (desarrollo del personal, innovación, factores de cohesión, negociación del proceso, desarrollo de iniciativas de perfeccionamiento del profesorado, experiencias)
- Clima (reglamento de régimen interior, tratamiento rápido de los conflictos, clima positivo del centro, fluidez de la información)
- Comunicación (comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, existencia de un proyecto colectivo, información y documentación actualizada)
- Funciones de dirección (planificación, dirección, coordinación, control, ejecución, organización, evaluación)
- Infraestructura (edificio y medios materiales, estructura del centro, flexibilidad organizativa, instalaciones y recursos, gestión de recursos, la organización)
- Contexto (integración al entorno, relaciones con la comunidad, contexto institucional)
- Organización y funcionamiento (organización y gestión del centro, coordinación, comunidad educativa, necesidad de un proyecto educativo, una organización en torno a una escuela abierta, recogida de información, la revisión y el nuevo comienzo, la acción para el desarrollo, resultados, la existencia de procesos de autoevaluación institucional, la existencia de procesos de investigación sobre la acción, estructura organizativa y dirección, funcionamiento interno, la coherencia y cohesión de la plantilla, horario para el cumplimiento de las funciones, reuniones)
- Gestión económica (transparencia en la gestión económica del centro, gestión administrativa y financiera)
- Gestión Jurídica (racionalidad ante la imposición de medidas disciplinarias)
- Características de la institución
- Trabajo que realizan las estructuras de dirección del sistema educativo (características y composición)
- Dotación de recursos humanos (participación en la toma de decisiones)
- Dotación de recursos materiales
- Cultura escolar
- Funcionamiento del colectivo de ciclo o de departamento y funcionamiento del claustro o del colectivo de grado
- Gestión educativa de las estructuras de dirección.

Entre los modelos antes señalados puede encontrarse como regularidad que:

- No existe consenso entre los autores respecto a los elementos a evaluar
- Aunque no se establecen específicamente para evaluar el proceso de dirección de un centro educativo, contemplan elementos tendientes a evaluar dichos elementos
- Entre los aspectos que más se repiten, relacionados con el proceso de dirección se encuentran: **contexto, clima, comunicación, elementos personales, información, infraestructura, instalaciones, funciones de dirección, gestión económica, entre otros.**

Modelos del segundo grupo:

Incluye los modelos centrados en el estudio de la Eficacia Escolar y en el Movimiento de Mejora de la Escuela. Son propuestos para instituciones no universitarias y su propósito es la autoevaluación institucional.

En este segundo grupo se aprecia la influencia de dos etapas de desarrollo de la escuela de Eficacia Escolar. Creemers, 1997⁶ plantea que en una primera etapa Coleman et.al., 1966, Weber, 1971, Kitgaard y Hall, 1974 diseñaron modelos que constituyen input – output o proceso – producto del rendimiento.

Su objetivo es establecer relaciones de las entradas escolares con los resultados. Un grupo de estudios más avanzados realizados en esta primera etapa: Rutter et. al., 1979, Brookover et. al. 1979 Edmons 1982, Purkey y Smith, 1983, relacionan los mejores niveles de rendimiento con características de los procesos que se desarrollan en los centros. La segunda generación de estudios sobre eficacia escolar comienza a finales de los años 80, entre los estudios más importantes se encuentran los de Mortimore et.

⁶ CREEMERS, B. (1997). La base de conocimientos de eficacia escolar. En: D. Reynolds et. al. Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza. (p. 51- 70). Madrid. Santillana. Aula. XXI.

al. 1988, y los de Teddlie y Stringfield 1993. Entre los últimos modelos se encuentra el del Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) para las enseñanzas Primaria y Secundaria Básica de España.

En los modelos citados, se reconoce un conjunto de elementos del **proceso de dirección** como importantes para elevar la eficacia escolar. Estos son:

- Un fuerte liderazgo educativo
- La implicación del director en el proceso de la enseñanza
- La autonomía del centro y del director
- Democracia en la gestión y en la toma de decisiones
- Estrecha relación entre administradores
- Expectativas comunes y compartidas
- Estabilidad del personal
- Formación del profesorado
- Compromiso y apoyo de los padres
- Participación de los profesores
- Coherencia entre los profesores
- Un clima positivo
- Buen uso del personal académico de apoyo
- El uso eficiente del tiempo
- Metas claras
- Orden y disciplina
- La participación de los padres en la escuela
- Una atmósfera ordenada y segura
- Planificación, colaboración y relaciones colegiadas
- Un clima seguro y disciplinado
- Programas organizados y coordinados
- Un ambiente centrado en el trabajo
- Un propósito concreto en cada sesión
- Estructura organizativa adecuada

- Resistencia a cambios externos

Al analizar los modelos de Eficacia Escolar, aparecen una serie de regularidades que pueden resumirse como:

- Aunque no existe consenso entre los diferentes autores, hay una tendencia a considerar determinados elementos en sus propuestas, que son comunes: liderazgo, clima positivo, organización del centro, participación de los docentes y alumnos en las decisiones, comunicación.
- Reconocen la importancia de los factores relacionados con el proceso de dirección, centrando sus modelos prácticamente en estos factores.
- Se incluye una serie de elementos relacionados con el proceso de dirección que no se reconocieron en los modelos de diferentes escuelas analizados en el primer grupo y que apunta a los elementos: liderazgo, compromiso, participación, democracia en las decisiones, entre otros.
- Reafirman elementos de dirección que se tuvieron en cuenta en los modelos analizados en el primer grupo: comunicación, clima, elementos personales, entre otros.

Modelos del tercer grupo:

Con el fin de evaluar el progreso alcanzado en su gestión por organizaciones de todo tipo, se generaron un grupo de modelos, (llamados modelos de Excelencia) que se basan en la Teoría de la Calidad Total y constituyen las bases evaluativas para los premios de calidad. Además de servir de diagnóstico y evaluación sistemática en busca de la calidad superior de manera continua. Estos modelos son: en Japón “Fundación Deming”, en Europa “European Foundation for Quality Management (EFQM)” y en Estados Unidos “Baldrich Foundation”⁷. Los estados Iberoamericanos se propusieron crear un modelo adecuado a las condiciones de la educación, y surge en 1999 el

⁷ GESTIÓN DE LA CALIDAD. MODELO DE EXCELENCIA. MODELO FUNDIBEQ. (2003). (Material en Soporte Magnético). Curso a Consultores. IPLAC. Villa Clara.

modelo “ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)⁸” a partir del modelo EFQM⁹.

El modelo FUNDIBEQ cuenta con nueve criterios recogidos en dos dimensiones: Agentes Facilitadores y Resultados. En la primera dimensión se agrupan los criterios: **Liderazgo y Estilo de Dirección, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Asociados y Procesos para satisfacer clientes**, en la segunda dimensión se asocian: **Resultados en Clientes, Resultados en el desarrollo de las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Globales**.

Lo esencial del Modelo de Gestión de Calidad (el EFQM / FUNIDIBEQ), adaptado a los centros educativos, podría resumirse en el párrafo siguiente: “La satisfacción de los beneficiarios del servicio de la educación, de los profesores y del personal de administración y servicios, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”. (XII Conferencia Iberoamericana de Educación, 2002)¹⁰

Por la importancia de este modelo y para la mejor comprensión tanto de este como de los conceptos que aborda, conviene aclarar algunos de sus términos y los principios básicos que contiene:

1. - “La satisfacción de los beneficiarios del servicio público de la educación...”

El beneficiario del servicio educativo - padres y alumnos- es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Por tanto, un centro educativo ha de conocer quiénes son sus beneficiarios y cuáles son las expectativas razonables de estos, así como sus

⁸ GESTIÓN DE LA CALIDAD. MODELO DE EXCELENCIA. MODELO FUNDIBEQ. (2003). (Material en Soporte Magnético). Curso a Consultores. IPLAC. Villa Clara.

⁹ El Modelo EFQM (2004). <http://www.euskalit.net/erderaz/elmodeloefqm.php>

¹⁰ OEI. CUMBRES Y CONFERENCIAS IBEROAMERICANAS. <http://www.oei.es/cumbres.htm>

opiniones y sus deseos acerca del servicio que esperan recibir. La satisfacción de los beneficiarios es, en cualquier caso, un parámetro medible y analizable.

2. -“...de los profesores, y del personal de administración y servicios...”

En los centros educativos, el elemento fundamental son las personas, tanto las que reciben el servicio como las que lo prestan. El modelo otorga un papel importante al personal que trabaja en una organización y considera decisiva su participación e implicación en los procesos de mejora. En un centro educativo ha de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza, propiciados por una información y comunicación fluidas, por la adecuada delegación de responsabilidades, y por oportunidades de formación que contribuyan al desarrollo profesional y personal de los individuos.

3. - “...y el impacto en la sociedad...”

El centro educativo también incide en la sociedad en general, y en su entorno en particular, a través de actuaciones que no tienen siempre su origen ni en sus responsabilidades primarias, ni en sus obligaciones estatutarias. Un aspecto capital a tener en cuenta es, pues, el de las relaciones que mantiene el centro con las autoridades y las entidades u organismos que, de un modo u otro, van a influir en su actividad: la administración educativa provincial, el ayuntamiento, las empresas del entorno, las instituciones culturales, entre otros.

4 -“...se consigue mediante un liderazgo que impulse...”

Se entiende por liderazgo el compromiso efectivo que los equipos directivos de los centros, con su director a la cabeza, muestran con los principios de la calidad y la mejora continua, desarrollando así una cultura de centro. Ello se traduce especialmente en la forma de gestionar al personal, los procesos y en la gestión de los recursos materiales.

5. - “...la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos...”

Entendiendo que el término personal incluye a todos los miembros de la comunidad educativa que prestan a esta un determinado servicio, el centro educativo debe

aprovechar todo el potencial de su plantilla, especialmente del profesorado, en beneficio de su propia gestión y organización. Deberá facilitar la creación de equipos capaces de llevar a la práctica la planificación y la estrategia concebidas por el propio centro para conseguir la excelencia de sus resultados. En cuanto a los recursos, el centro debe medir cómo, dentro de los límites establecidos, se gestionan estos, en apoyo de su planificación y estrategia.

Por su parte, las actividades se gestionan de manera sistemática en términos de procesos, que deben contar con el correspondiente responsable. Dicha gestión debe apoyarse en hechos, en la medición sistemática y en la información continua.

6. -“... la planificación y la estrategia...”

Se despliegan de manera estructurada y sistemática, y hacen que todas las actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas deben tener un comportamiento coherente con los fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en que estos se formulan e integran en los proyectos institucionales del centro educativo.

La ética del servicio, inherente a toda planificación en cualquier organización, otorga significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales y ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo a esforzarse por mejorar continuamente en un ámbito, cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

7. - “... hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”.

El proceso de mejora es continuo. En toda organización siempre habrá algo que mejorar. El instrumento base para la mejora es la autoevaluación que planteará exigencias de cambio y formación para acometer acciones de mejora continua.

De acuerdo con el criterio de las autoras, este modelo de Excelencia es significativo dado que:

- La aplicación del modelo significa aplicar un proceso profundo de autoevaluación, compromiso y participación en la toma de decisiones

- Se utiliza para incentivar el espíritu creativo, la innovación y la mejora.
- Se orienta hacia los resultados, lo que es una de las notas características de la gestión de calidad, porque en ellos se encuentran indicadores importantes para la organización.
- Los resultados muestran cómo se han gestionado los procesos, en relación con los recursos, para satisfacer las expectativas de unos y otros, para conseguir el progreso previsto.
- El concepto resultados, además de los logros de su alumnado, incluye el grado de satisfacción de las personas que, interna o externamente, están vinculadas a él.
- Realiza la valoración de los resultados de un centro educativo teniendo en cuenta el contexto socio-cultural en el que el mismo desarrolla sus propios procesos.

Modelos del cuarto grupo:

En este grupo se incluyen los modelos diseñados para la autoevaluación de centros de Educación Superior. Entre estos se encuentran los del Colectivo de Autores del Ministerio de Educación Superior de Cuba, 1996, Acosta y Cruz, 1996¹¹, Martínez, 1997¹², Sarukhán., 1996¹³, Relatoría final del taller organizado por la República de Uruguay, 1996¹⁴ Universidad de Cuenca en Ecuador¹⁵, Cartagena, 1985¹⁶, Guerra,

¹¹ ACOSTA BETTY, CRUZ NEREYDA. (1996). Algunas consideraciones acerca de la calidad, evaluación y acreditación en la Educación Superior. Universidad Pedagógica "Enrique José Varona". La Habana. (material impreso).

¹² MARTÍNEZ, LUIS MIGUEL. (1997). Calidad en la Educación: una experiencia en la Ingeniería Electrónica en México. En: DIDAC. No. 30. Universidad Iberoamericana. Otoño.

¹³ SARUKHÁN KÉRMEZ, JOSÉ. (1996). El crecimiento de la calidad, reto futuro de la universidad. En: Revista de la Educación Superior. No. 100. Oct. - Dic.

¹⁴ UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA DE URUGUAY. (1996). Calidad de la docencia Universitaria y carrera docente (Relatoría final del taller). En: Voces. Año I. No.1. Septiembre 1996.

¹⁵ Ibidem 1

¹⁶ CARTAGENA, RAFAEL. (1985). El mejoramiento de la calidad en las instituciones de Educación Superior. Universidad Autónoma de Guadalajara. En: Docencia Vol.13. No.1. Enero-Abril.

2000¹⁷ y los Reglamentos de inspección del Ministerio de Educación Superior de Cuba (1978, 1982, 1990, 1997, 2003)¹⁸.

Entre estos modelos se encuentran algunos elementos relacionados con el **proceso de dirección**, estos son:

- Recursos humanos.
- Evaluación institucional.
- Calidad de las políticas de dirección e implementación.
- Descentralización en la toma de decisiones.
- La evaluación docente.
- Los mecanismos de asignación de recursos para la función docente.
- Métodos gerenciales (descentralización, flexibilidad, orientación)
- Imagen profesional
- Recursos humanos
- Desempeño en la formación
- Infraestructura y financiamiento
- Clima laboral
- Liderazgo
- Motivación
- Recursos materiales
- Satisfacción de los recursos humanos

¹⁷ GUERRA ZALDÍVAR, MARITZA (2000). La Evaluación de la calidad del ISP “ José de la Luz y Caballero” bajo el prisma de indicadores. (Tesis de Maestría).

¹⁸ MES. (2003). Perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional (inspecciones) a los centros de Educación Superior adscriptos al MES.(Consejo de Dirección enero, 2003).(Material en soporte magnético).La Habana.10 p.

MES. (1978). Reglamento de Inspección. Resolución Ministerial 153/78. La Habana.

MES. (1982). Reglamento de Inspección Estatal. Resolución Ministerial 195/82. La Habana.

MES. (1990). Reglamento de Inspección . Resolución Ministerial 110/90. La Habana.

MES. (1997). Reglamento de Inspección Estatal. Resolución Ministerial 166/97. La Habana.

MES. (1982). Reglamento de Inspección Estatal. Resolución Ministerial 195/82. La Habana.

De este último grupo de modelos puede resumirse que:

- Existe una tendencia general a evaluar la institución en su integralidad, sin destacar el papel del proceso de dirección como elemento significativo para el logro de los resultados que se proponen
- Algunos modelos consideran entre sus componentes elementos relacionados con la evaluación del proceso de dirección, aunque de forma aislada
- No existe un criterio unificado acerca de los componentes a considerar para evaluar el proceso de dirección
- No existen modelos específicos para evaluar la calidad del proceso de dirección.

En la búsqueda bibliográfica realizada no se encontraron modelos específicos para evaluar la calidad del proceso de dirección y en la comparación efectuada puede observarse que existen múltiples modelos de evaluación institucional cuyo objetivo final está encaminado a elevar la calidad de la educación y en los que se reconoce, de forma aislada la significación de los factores relacionados con el proceso de dirección de un centro educativo para el logro de estos fines.

Entre los factores relacionados con el proceso de dirección que más se repiten se encuentran: elementos personales, clima, comunicación, motivación, participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos, liderazgo y recursos.

Bibliografía

ACHIG SUBIA, LUCAS. (1997). Autoevaluación de las instituciones de Educación Superior. Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador.

ACOSTA BETTY, CRUZ NEREYDA. (1996). Algunas consideraciones acerca de la calidad, evaluación y acreditación en la Educación Superior. Universidad Pedagógica "Enrique José Varona". La Habana. (material impreso).

CANO, E. (1999). Evaluación de la calidad educativa. Cooperación Iberoamericana. Editorial La Muralla. S.A. Madrid.

CARTAGENA, RAFAEL. (1985). El mejoramiento de la calidad en las instituciones de Educación Superior. Universidad Autónoma de Guadalajara. En: Docencia

Vol.13. No.1. Enero-Abril.

CREEMERS, B. (1997). La base de conocimientos de eficacia escolar. En: D. Reynolds et. al. Las escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza. (p. 51- 70). Madrid. Santillana. Aula. XXI.

El Modelo EFQM (2004). <http://www.euskalit.net/erderaz/elmodeloefqm.php>
GESTIÓN DE LA CALIDAD. MODELO DE EXCELENCIA. MODELO FUNDIBEQ. (2003). (Material en Soporte Magnético). Curso a Consultores. IPLAC. Villa Clara.

GUERRA ZALDÍVAR, MARITZA (2000). La Evaluación de la calidad del ISP “ José de la Luz y Caballero” bajo el prisma de indicadores. (Tesis de Maestría).

MARTÍNEZ, LUIS MIGUEL. (1997). Calidad en la Educación: una experiencia en la Ingeniería Electrónica en México. En: DIDAC. No. 30. Universidad Iberoamericana. Otoño.

MES. (2003). Perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional (inspecciones) a los centros de Educación Superior adscriptos al MES.(Consejo de Dirección enero, 2003).(Material en soporte magnético).La Habana.10 p.

MES. (1978). Reglamento de Inspección. Resolución Ministerial 153/78. La Habana.

MES. (1982). Reglamento de Inspección Estatal. Resolución Ministerial 195/82. La Habana.

MES. (1990). Reglamento de Inspección . Resolución Ministerial 110/90. La Habana.

MES. (1997). Reglamento de Inspección Estatal. Resolución Ministerial 166/97. La Habana.

MES. (1982). Reglamento de Inspección Estatal. Resolución Ministerial 195/82. La Habana.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA. (1993). Plan de Evaluación de Centros Docentes. (Plan EVA). España. OEI. CUMBRES Y CONFERENCIAS IBEROAMERICANAS. <http://www.oei.es/cumbres.htm>

SARUKHÁN KÉRMEZ, JOSÉ. (1996). El crecimiento de la calidad, reto futuro de la universidad. En: Revista de la Educación Superior. No. 100. Oct. - Dic.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA DE URUGUAY. (1996). Calidad de la docencia Universitaria y carrera docente (Relatoría final del taller). En: Voces. Año I. No.1. Septiembre 1996.

VALDÉS VELOZ HÉCTOR, PÉREZ ÁLVAREZ FRANCISCO. (1998).Calidad de la Educación y su Evaluación. ICCP. La Habana

VALIENTE SANDÓ PEDRO.(2001) Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Holguín. (Tesis de Doctorado).