

Una propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la superación de los dirigentes educacionales

Autores: Dra.C María Alicia Álvarez Reyes y Dr.C Pedro Valiente Sandó

Resumen

Uno de los grandes problemas de investigación referidos a la dirección del proceso de la superación de los dirigentes radica, en cómo evaluar con objetividad el impacto que tienen las acciones desarrolladas en su desempeño individual, en el puesto de trabajo, y en los resultados de la organización.

En el artículo se propone una alternativa para la solución del problema planteado, consistente en una metodología para la evaluación del impacto de la superación de los dirigentes educacionales, que ha demostrado, en su aplicación práctica, resultar adecuada a los fines para la que fue concebida.

Abstract

A Methodological Proposal for the Evaluation of the Impact of the Upgrading of the Educational Directives

One of the main investigation problems referred to the administration of the process of upgrading of directives is given on how to evaluate with objectivity the impact that upgrading actions have in their individual performance, in their working places, and in the results of the organization.

In this article, an alternative for the solution of the outlined problem is proposed. It consists of a methodology for the evaluation of the impact of the upgrading of the educational directives. Its application, in the educational practice, has demonstrated to be appropriate to the objectives for which it was conceived.

Introducción

El proceso de enseñanza – aprendizaje con dirigentes tiene como fin último, producir un cambio en estos, que debe expresarse en términos de comportamiento. A la evaluación, como componente de ese proceso, le corresponde la función de valorar en qué magnitud y con qué profundidad se ha producido ese cambio del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos, y la valoración de su impacto en la práctica de la dirección.

Uno de los aspectos que complejiza el papel que corresponde a la evaluación radica en el hecho de que el cambio programado debe constatarse, no sólo durante la actividad de superación, sino también durante el desempeño posterior del dirigente en su puesto de trabajo y en el impacto que el aprendizaje adquirido tiene en los resultados de la organización. Esto último constituye uno de los grandes problemas a resolver, a través de la investigación, en la dirección del proceso de la superación de los dirigentes.

El proceso de evaluación del impacto de la superación de los directivos se caracteriza, generalmente, por la espontaneidad y falta de objetividad, que se manifiesta, a veces, en la polarización del criterio valorativo de la efectividad de la superación en los resultados de la organización, sin considerar las transformaciones operadas en el sujeto, lo que conduce a enjuiciar inadecuadamente las acciones desarrolladas. Entre las posibles causas de esta problemática pueden considerarse las siguientes:

- Diseños de superación que no definen con claridad y precisión los objetivos a alcanzar, sobre la base del diagnóstico individual de los sujetos participantes
- La falta de consenso en cuanto a los criterios que han de considerarse para valorar cuando una acción de superación dada, ha tenido el impacto esperado
- La ausencia de diseños metodológicos para evaluar el impacto de las acciones de superación o falta del rigor científico necesario en los que se aplican

Teniendo en consideración lo antes señalado, una de las tareas planteadas como parte del Proyecto de Investigación: “**Perfeccionamiento de los procesos de formación y superación de los directivos educacionales de la provincia de Holguín**”, llevada a

cabo por un grupo de investigadores del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, fue: elaborar una propuesta metodológica para evaluar el impacto de la superación de los directivos educacionales de la provincia de Holguín.

La metodología que se propone puede ser utilizada para evaluar el impacto de acciones encaminadas a la superación de directivos educacionales, con independencia de las formas organizativas en que dichas acciones se concretan.

Algunas consideraciones teóricas y metodológicas acerca de la evaluación del impacto de la superación.

La definición del concepto **evaluación** del impacto de la superación, presupone el análisis de otros tres: evaluación, superación e impacto.

La evaluación ha sido entendida desde diferentes ángulos y sentidos en el tratamiento conceptual y en la práctica educativa. Adriana Puttgross y Carlos Pedro Krotsch (1992)¹ aportan el listado siguiente:

- Evaluar es emitir un juicio de valor.
- Evaluar es confrontar una realidad con un modelo.
- Evaluar es realizar un diagnóstico con fines informativos.
- Evaluar es un análisis científico de la realidad educativa.
- Evaluar es un mecanismo de control social.
- Evaluar es una interpretación ideológica de la realidad.
- Evaluar es medir un valor agregado, la actividad o la productividad económica.
- Evaluar es ponderar la pertinencia social o el valor cultural de la educación.

Una de las definiciones clásicas sobre la evaluación, aplicada en el ámbito educativo es la aportada por Scriven (1967) que expresa: “...la evaluación consiste en un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor

acerca de una situación. Estos juicios se utilizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada”.²

Otra que podría ser considerada es la elaborada por Lucas Achig (1997): “... es un juicio de valor de la misión y los objetivos de una determinada institución, en perspectiva del cambio con amplia participación de sus integrantes, que se sustenta en una rigurosa y sistematizada información, con la finalidad de ayudar a la institución para que comprenda su realidad, reflexione y se proyecte hacia niveles de calidad y pertinencia”.³

De ambas definiciones pueden extraerse algunas conclusiones sobre los rasgos que caracterizan la evaluación:

- Es un proceso sistemático
- Presupone la emisión de un juicio de valor, sin el cual no puede hablarse de evaluación.
- Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida).
- Se encamina a la mejora y elevación de los niveles de desarrollo de la institución y los sujetos que forman parte de ella.

El concepto **superación** es identificado muchas veces con otros, como capacitación, formación y desarrollo.

Añorga y otros (2000) lo definen como: “Figura dirigida a diversos procesos de los recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño.”⁴

A partir del análisis de esta y otras definiciones en el proceso investigativo, pueden establecerse los rasgos fundamentales que expresan su contenido como concepto y lo distinguen de los otros con los que se confunde o identifica:

- La superación es un **proceso**,
- tiene un **carácter continuo, prolongado, permanente** y transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, a diferencia de la formación que constituye una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del docente o directivo que puede anteceder al momento de asumirlas,
- su finalidad es el **desarrollo** del sujeto para su mejoramiento profesional y humano,
- sus **objetivos son de carácter general**: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores. Esto distingue la superación de la capacitación, que tiene un significado más técnico o práctico.

El concepto **impacto** ha sido objeto de múltiples definiciones en la literatura referida a los problemas de la formación y superación de los recursos humanos.

Ortiz (2003) señala al respecto que es “la fuerza de una situación sobre otra, (...) un indicador utilizado para relacionar acciones ejecutadas, con los resultados alcanzados en la práctica y en su influencia en los cambios ulteriores”⁵

Rabazza (2003) lo define como el “efecto en los individuos y en consecuencia en el rendimiento de sus organizaciones”, que ha de producir la capacitación y el aprendizaje.

6

Para Cabrera Rodríguez (2003), **impacto** es “una situación que produce un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad.”⁷

A partir de las definiciones anteriores, debemos asumir, que cuando nos referimos a impacto de la superación o capacitación debemos considerar la existencia, entre otros, de los rasgos siguientes:

- Expresa una relación causa – efecto entre la (s) acción (es) de superación y:
 - ➔ el comportamiento en el desempeño profesional de los participantes en las mismas
 - ➔ los resultados organizacionales.
- Los cambios tienen un carácter duradero y son significativos

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.”⁸

El análisis – síntesis de los datos recogidos para este tipo específico de evaluación garantiza la información oportuna y pertinente para la actualización del diagnóstico de las necesidades educativas de los implicados y la toma de decisiones acerca de los cambios que deben producirse, a través del diseño o rediseño posterior de la capacitación o superación. Tiene como **objetivos generales:**

1. Constatar el grado de influencia interna y externa de las acciones desarrolladas, en los dirigentes, y los que bajo su influencia se producen en las organizaciones que dirigen y en los aportes y transformaciones ocurridas en su entorno.
2. Valorar si se han conseguido los objetivos previstos al diseñarse la capacitación o superación, tanto en cantidad como en calidad y en el tiempo previsto a través de la ponderación de: los éxitos logrados, en términos de objetivos cumplidos; los fracasos, las carencias, sobre la base de los objetivos no conseguidos suficientemente; así como las deficiencias o disfunciones ocurridas.
3. Determinar el grado de eficiencia con que se han obtenido los resultados de las acciones realizadas, lo que presupone el establecimiento de la relación existente entre las entradas al sistema y sus salidas.
4. Valorar la idoneidad del proceso de ejecución de la superación.
5. Proponer las opciones pertinentes para la toma de las decisiones dirigidas a la reafirmación de los aciertos y la corrección de las deficiencias.

Un proceso para la evaluación del impacto de las acciones de superación o capacitación, ha de tener en cuenta los siguientes ***criterios metodológicos***:

- Considerar como contextos para evaluar la efectividad de la actividad y/o el sistema de actividades realizadas: el proceso de su desarrollo y el desempeño del directivo en su puesto de trabajo.
- Determinar dimensiones e indicadores para la evaluación en ambos contextos, utilizando como guía orientadora para ello los objetivos que fueron diseñados para la superación.
- El proceso de evaluación debe conducir a la valoración individual de los efectos de las acciones desarrolladas (impacto individual) en cada participante, y a partir de ello, derivar las inferencias y generalizaciones colectivas.
- Al tomar como contexto evaluativo la gestión del directivo en su puesto de trabajo, evaluar tanto su desempeño personal como los resultados de su actividad y de la organización.
- Emplear variedad de métodos y técnicas para la recogida de información.
- Utilizar entre las fuentes de información principales para la recopilación de la información a: los directivos participantes, los conductores o facilitadores del proceso de enseñanza – aprendizaje, los subordinados y dirigentes superiores, fuentes documentales.
- Identificar y controlar, en la medida de lo posible, las variables ajenas de probable incidencia negativa en la objetividad de los resultados del proceso evaluativo y pudieran derivarse de factores como: las condiciones materiales y organizativas del trabajo, la estabilidad de los directivos, entre otros.

Metodología para la evaluación del impacto de la superación

La metodología para la evaluación del impacto de la superación comprende **cuatro fases**, que a su vez están conformadas por **acciones**. Las fases son las siguientes:

- De diseño de la evaluación,
- de organización del proceso evaluativo,

- de recopilación de la información y
- de conclusión del proceso evaluativo.

La **fase de diseño de la evaluación**, es un proceso a través del cual, se adopta un conjunto de decisiones previas, acciones de planificación para realizar la evaluación. Su resultado principal es el **Plan de Evaluación**. Las principales acciones que se han de desarrollar durante esta fase del proceso evaluativo son las siguientes:

- Definición de los objetivos de la evaluación
- Determinación del contenido de la evaluación
- Determinación de los métodos y técnicas y elaboración de los instrumentos para la recogida de información.
- Determinación de las fuentes de obtención de la información
- Definición de la muestra
- Selección de los recursos humanos que intervendrán en el proceso evaluativo
- Elaboración del cronograma de ejecución
- Planificación de los recursos materiales y financieros
- Determinación de los principales resultados a aportar por el proceso evaluativo.

La **definición de los objetivos específicos del proceso evaluativo**, tiene como fuente referencial principal a los objetivos que fueron determinados para la (s) acción (es) de superación, en los que están formuladas las transformaciones que se pretenden alcanzar en los sujetos participantes.

Los objetivos del proceso evaluativo, deben expresar en su formulación, los resultados que se esperan lograr con la realización del mismo. Aquí debemos entender como resultado al “producto de la actividad en la cual se han utilizado procedimientos científicos, que permite ofrecer solución a algo”⁹

Algunos de los posibles resultados que puede aportar un proceso de evaluación de impacto de la superación son:

- La caracterización del proceso de superación desarrollado y del proceso de enseñanza aprendizaje que de él forma parte.
- La caracterización del desempeño profesional individual y colectivo de los directivos participantes en la superación.
- La identificación de los principales resultados en el trabajo de las organizaciones en que laboran los directivos participantes en la superación, que pueden asociarse a la influencia de las acciones de superación desarrolladas.
- Un conjunto de decisiones para la mejora del proceso de superación de los directivos.

El **contenido de la evaluación** (lo que quiere ser evaluado), se determina en función de los objetivos específicos que se han previsto para un proceso evaluativo y puede ser expresado a través de conceptos o categorías de carácter metodológico, que están estructuradas sistémicamente conformándolo. En esta propuesta, se presenta esa estructuración en **variables, dimensiones, indicadores y criterios**.

Variables: Son propiedades o características del objeto que se estudia (en este caso que se evalúa), que pueden asumir distintos valores o categorías o alternativas de variación. En muchos modelos de evaluación las variables se consideran como la categoría de carácter más general para expresar su contenido.

Dimensiones: Se consideran como subcomponentes de variables complejas. "Cuando una variable es compleja, esto es, su definición apunta a varios aspectos, es necesario abrirla en varias subvariables o dimensiones, lo cual permite hacerse cargo de la complejidad de la misma".¹⁰

Indicador: "...es un elemento informativo, específicamente cuantitativo, sobre atributos de los sistemas educativos como totalidad o de algunos de sus componentes básicos, que pueden servir como fundamento para elaborar juicios sobre los fines, los contextos, los insumos, los procesos o los productos de la educación."¹¹

El indicador da cuenta de cómo vamos a traducir a nivel empírico nuestra definición conceptual de la variable. Sirve de puente entre las conceptualizaciones y la realidad empírica.

Criterio: Se refiere a un valor que se establece y se define en un proceso de evaluación para juzgar el mérito de un objeto o un componente.

Los **métodos y técnicas** para la obtención de la información, son los propios del nivel empírico de la investigación educativa. En tal sentido, resulta recomendable la utilización de los siguientes:

- Encuestas,
- entrevistas individuales y grupales,
- observación,
- análisis de documentos.

La **información** referida a los indicadores previstos **se obtendrá de diferentes fuentes**. Además de la **observación directa** se captará de fuentes **personales y documentales**.

Entre las personales, pueden aportar una valiosa información, los propios directivos implicados, sus subordinados, superiores y dirigentes de igual jerarquía, así como otros conductores de las actividades de superación desarrolladas.

Son importantes fuentes documentales los informes contentivos de los resultados institucionales en diferentes esferas del trabajo, la información estadística, los certificados de evaluación del desempeño profesional de los directivos, así como las proyecciones colectivas de superación y los planes de desarrollo individuales, entre otros.

Es de gran utilidad la elaboración de una **guía resumen**, que permite plasmar la información acopiada sobre cada sujeto participante de la superación, a través los instrumentos específicos diseñados para la aplicación de los métodos y técnicas seleccionados. Este instrumento permite la **triangulación** de la información obtenida de las diferentes fuentes, en cada uno de los indicadores de la evaluación, para arribar a

conclusiones sobre el impacto que en lo personal y organizacional ha tenido la superación.

La **fase de organización del proceso evaluativo** tiene como contenido, el desarrollo de un conjunto de acciones de coordinación, preparación y aseguramiento dirigidas a garantizar el cumplimiento del plan de evaluación diseñado. Las más importantes de esas acciones son:

- La preparación de los recursos humanos participantes en el proceso evaluativo.
- El establecimiento de las relaciones de coordinación entre los participantes.
- La formación de los equipos de trabajo.
- El acopio de los recursos materiales necesarios
- La coordinación con las estructuras de dirección implicadas en el proceso evaluativo

Durante la **fase de recopilación de la información**, se lleva a cabo la recogida de la información a través de la aplicación de los métodos y técnicas planificadas en interacción directa con las fuentes definidas para ello.

En esta fase, los encargados de la dirección del proceso de evaluación desarrollan las acciones de regulación y control sistemático correspondientes para asegurar el cumplimiento de lo planificado y adoptar las medidas de corrección necesarias.

En la **fase de conclusión del proceso evaluativo** se desarrollan las acciones encaminadas a precisar cuál ha sido el impacto de la superación en los directivos y en su organización, a partir del empleo de procedimientos del nivel teórico en la investigación educativa como el análisis – síntesis y la inducción – deducción. Las acciones que corresponden a esta fase son:

- El procesamiento de la información, utilizando para ello, los procedimientos estadísticos oportunos si resultara necesario
- El análisis cualitativo de la información procesada.
- La precisión de las consideraciones, inferencias y propuestas de alternativas para la toma de decisiones.

- La elaboración del informe final.

Experiencias prácticas en la aplicación de la metodología

La metodología que se propone, ha sido probada en la práctica para constatar el nivel del impacto alcanzado por la superación desarrollada con directivos educacionales.

La primera experiencia importante en tal sentido forma parte de la investigación “Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica”, desarrollada por Pedro Valiente Sandó entre 1999 y el 2001. En esta ocasión fue empleada para evaluar el efecto del sistema de superación propuesto como parte de la concepción, que fue aplicado con los directores de Secundaria Básica del municipio de Holguín.¹²

La más significativa de las aplicaciones que ha tenido la metodología fue en la evaluación del impacto de un programa superación desarrollado durante dos años (cursos 2000 – 2001 y 2001 – 2002) con los directores de Primaria y Secundaria Básica de la provincia de Holguín¹³, que tuvo como referencia principal para la determinación del contenido de la superación las orientaciones emitidas por el MINED (septiembre de 2000) relativas a los ***contenidos básicos de la labor de los directores de Primaria y Secundaria Básica***.

El proceso desarrollado en los últimos meses del curso escolar 2001 – 2002, fue dirigido por tres profesores del Dpto. de Dirección Científica Educacional del ISP “José de la Luz y Caballero” de Holguín y contó con la participación de 15 entrenadores de cuadros y funcionarios municipales y 24 estudiantes del Diplomado para la Formación de Directores.

En el caso de la Educación Primaria, el estudio se desarrolló en 10 de los 14 municipios de la provincia, con una muestra de 32 directores que representaban el 6,8 % de la población total de directores de este nivel educativo (472) en ese momento.

En Secundaria Básica se realizó en 11 municipios, y la muestra de 24 directores que representan el 28,2 % de la población total de directivos de esta enseñanza en el territorio (85).

La muestra general fue de 56 directores y representó el 10.05 % de la población total (557).

El contenido de la evaluación se estructuró en 2 variables de carácter general: ***el desarrollo del proceso de superación y el impacto de la superación en el desempeño del directivo y la institución escolar***, contentivas de 4 dimensiones y 24 indicadores.

Indicadores de la Variable 1

Dimensión 1.1: Participación individual

- Asistencia a las actividades colectivas,
- Cumplimiento de la proyección de superación individual,
- Aprovechamiento académico que manifiesta,
- Grado de satisfacción por las actividades en que participa.

Dimensión 1.2: Dirección del proceso pedagógico

- Características del proceso enseñanza aprendizaje,
- Cumplimiento de la proyección de superación colectiva,
- Caracterización del directivo,
- Aprovechamiento académico grupal,
- Asistencia y puntualidad a las actividades.

Indicadores de la Variable 2

Dimensión 2.1: Desempeño personal en el cumplimiento de los contenidos básicos de la labor de director

- Dominio de los documentos rectores de la política educativa y la enseñanza,
- Dominio de los contenidos básicos y aspectos didácticos de las asignaturas del currículo del nivel de enseñanza,
- Dominio de los programas directores,
- Dirección del diagnóstico educativo,
- Dominio de la organización escolar,
- El trabajo del director con los órganos de dirección y técnicos,
- Dirección del trabajo metodológico,
- Trabajo con las organizaciones de la escuela,
- Control de los recursos materiales y financieros,
- Resultados obtenidos en el rendimiento académico de los estudiantes con énfasis en las asignaturas priorizadas.

Dimensión 2.2: Cambios que se aprecian en el contexto de la institución educativa

- Logros alcanzados en el empleo del diagnóstico educativo,
- Resultados alcanzados en la organización escolar,
- Cambios operados en el clima sociopsicológico de la escuela,
- Resultados obtenidos en la formación político ideológico y en valores de estudiantes y trabajadores,
- Resultados alcanzados en el control y uso de los recursos materiales y financieros

Para la recopilación de la información requerida se aplicaron los siguientes métodos y técnicas: encuestas (directores, subordinados, conductores), **entrevistas individuales** (directores, guías base de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), jefes de

enseñanzas, metodólogos de organización escolar y áreas de conocimientos), entrevista grupal a subordinados, la observación y el análisis de documentos.

Para la aplicación de cada uno de estos métodos y técnicas, fueron elaborados los instrumentos correspondientes, incluida la guía para el resumen de la información obtenida, a través de los diferentes instrumentos.

Durante la fase de recopilación de la información fueron encuestadas y / o entrevistadas: **566** personas (56 directores, 370 subordinados 31 conductores de actividades de superación, 40 metodólogos municipales, 13 jefes de enseñanzas municipales, 56 guías bases de la OPJM), se realizaron 50 observaciones a actividades realizadas por los directores y 57 a la vida escolar y se revisaron 442 documentos.

Los principales resultados del estudio fueron:

1. La caracterización individual de la participación en la superación y del desempeño profesional en el cumplimiento de los contenidos básicos de su labor de los directores considerados en la muestra.
2. Informe resumen de los resultados del estudio evaluativo a nivel municipal contentivo de:
 - Una caracterización de la dirección del proceso de superación de los directores a este nivel.
 - Un resumen de las regularidades que caracterizan el desempeño profesional de los directores del territorio en el cumplimiento de los contenidos básicos de su labor.
 - Una propuesta de acciones para la toma de decisiones con vistas a la mejora de la dirección del proceso de superación de estos directivos.
3. Informe resumen de los resultados del estudio evaluativo a nivel provincial contentivo de los mismos aspectos considerados en el municipio.

Conclusiones

- Los procesos de evaluación de impacto de la superación de los directivos, para ser objetivos, han de ser diseñados conscientemente a partir de los objetivos para los que fue prevista la superación y una definición consensuada sobre cuando considerar que esta ha tenido el impacto proyectado.
- Para el alcance de la objetividad en el desarrollo de los procesos para la evaluación del impacto de las acciones de superación, estos deben sustentarse en los criterios metodológicos propuestos para su diseño, ejecución y valoración.
- La evaluación del impacto de la superación como proceso consciente, es el objeto de un proceso de dirección que comprende la planificación, organización, regulación y control, que se expresan en las fases de la metodología propuesta para su realización.
- La metodología propuesta ha sido aplicada en la práctica, en la que ha quedado demostrada su adecuación a los fines para la que fue concebida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ Putggooss, A., Krotsch C.P. Universidad y Evaluación. Estado del Arte. En Cuadernos, Aique, Grupo Editor S.A. Argentina, 1992

² Scriven, M. S, The methodology of evaluation, en perspectives of curriculum evaluation. Chicago, rand Mc Nally, 1967

³ Achig, L. Autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior: Guía para la autoevaluación de la Universidad de Cuenca. Ecuador, 1997

⁴ Glosario de Términos de Educación Avanzada, ISPEJV, Ciudad de la Habana, 2000

⁵ Ortiz Ordaz, Fidel y otros. Análisis de los indicadores más frecuentes para medir el impacto de la capacitación de los directivos (Universidad de Pinar del Río). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba, 2003

⁶ Rabaza Peñalver, Francisco y otros. La medición del impacto de la capacitación: El caso de un Diplomado. (Filial Universitaria " Jesús Montané Oropesa " Isla de la Juventud). Ponencia presentada en Evento sobre la Evaluación de Impacto de la capacitación, Matanzas, Cuba, 2003

⁷ Cabrera Rodríguez, Julio Alberto. Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez"; 2003.

⁸ Ibidem

⁹ Zilberstein, José. Una nueva concepción para el desarrollo de la investigación educativa: Los proyectos de investigación, innovación, desarrollo. III simposio Iberoamericano de Investigación, Cuba, 2000.

¹⁰ Ministerio de Educación y Cultura de Argentina. "La evaluación una herramienta para mejorar la calidad de la institución", 1997

¹¹ Tiana Ferrer, Alejandro. "Qué son y qué pretenden" En: Cuadernos de Pedagogía No 256, marzo de 1996 Barcelona, España, 1996

¹² Valiente Sandó, Pedro. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica, Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Holguín, 2001.

¹³ Valiente Sandó, Pedro, Roberto Doimeadiós Martínez y Maritza Guerra Zaldívar. Informe del estudio de evaluación de impacto de la superación de los directores de Primaria y Secundaria Básica desarrollada en los cursos escolares 2000-01 y 2001-02. Holguín, 2002.