

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS. METODOLOGÍA PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Autores: Dr. C. Humberto Clemente Calderón Echevarría

hcalderon@uniss.edu.cu

Dr. C. Jorge Lázaro Duque Robaina jduque@uniss.edu.cu

Dr. C. María de las Mercedes Calderón Mora mcalderon@uniss.edu.cu

Universidad “José Martí Pérez” de Sancti Spiritus

Resumen:

El trabajo presentado propone criterios para la elaboración de una metodología orientada a la evaluación del proceso de preparación de los directivos, de forma tal que contribuya al perfeccionamiento del mismo. Se argumenta la necesidad de la evaluación, así como la actividad como tal, indicadores para evaluar, métodos y técnicas a utilizar y etapas en que debe efectuarse. De todo ello se desprende que se ha instrumentado, tanto desde el punto de vista organizativo como metodológico la preparación de los directivos, sin embargo no existe una metodología orientada a evaluar el proceso como tal. Se asume a la evaluación como el elemento regulador del proceso docente educativo, ya que su aplicación ofrece información sobre la calidad de dicho proceso, sobre la efectividad del resto de los componentes y que orienta las necesidades de ajustes y modificaciones que todo el sistema o algunos de sus elementos deben sufrir para su perfeccionamiento. En el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos del nivel teórico y empírico. En la metodología propuesta se concibe la evaluación de la calidad del proceso de preparación de los directivos como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de la fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática. A partir de la idea anterior pueden identificarse cuatro etapas, con sus correspondientes procedimientos, en la evaluación del proceso de preparación de los directivos en educación.

Palabras claves: evaluación, proceso, preparación, directivos, metodología.

Introducción:

En el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno en Cuba, como documento guía del trabajo en todos los sectores, se define que la preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles. Otro aspecto señalado en estas orientaciones se refiere a los componentes del mismo (Consejo de Estado, 1996).

Dentro del Sistema Educativo el logro de metas que contienen la preparación de los cuadros es esencial, pues este proceso influye decisivamente en la calidad científico-técnica, político-ideológica, pedagógica y ética de los docentes, trabajadores y estudiantes en este sector, así como de la sociedad de forma general.

En consecuencia, para elevar la preparación, cada directivo educacional debe consagrarse a estudiar e investigar, además de que en cada nivel de dirección debe sistematizarse la realización de discusiones teóricas, metodológicas y debates científicos sobre el contenido de su propia actividad cotidiana, de forma tal que contribuyan al mejoramiento de su desempeño profesional y eleven su capacidad de dirección.

Dada la importancia que se le confiere a la evaluación, como componente regulador en la preparación de los directivos, es que se asume a la misma como la que puede determinar la calidad de la dirección y con ello influir en otros procesos que tienen lugar en los contextos de la Educación. De ahí que la evaluación del proceso de preparación de los directivos en las Universidades, puede actuar como un mecanismo trascendente para gestionar la efectividad del mismo y de los demás procesos sustantivos desarrollados en estas instituciones.

La evaluación del proceso de preparación de los directivos es una práctica que ha de estar presente en el contexto del centro universitario; sin embargo hasta el presente su papel como factor de gestión y aseguramiento se ha visto limitado por la falta de objetividad y rigor con el que se ha desarrollado el mismo. Estudios exploratorios realizados en los cursos 2009 al 2012 en diferentes áreas de la antigua UCP "Cap. Silverio Blanco Núñez" de Sancti Spiritus, además de los resultados de un diagnóstico sobre el estado de la evaluación del proceso de preparación desde el

punto de vista práctico, han permitido identificar irregularidades y deficiencias en la actividad evaluativa del proceso de preparación de los directivos. A ello se une la experiencia como profesores del Departamento de Dirección Científica, actual Centro de Estudios de Técnicas de Avanzada de Dirección CETAD.

En el estudio realizado se pudo constatar La evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos se efectúa, generalmente, como un momento y no como un proceso, la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos ha sido realizada a partir de los resultados de su desempeño, la insuficiente utilización del diagnóstico como punto de partida para la evaluación del proceso de preparación, las dificultades en la organización y la sistematización de la evaluación de acuerdo con los objetivos propuestos.

Por otra parte el papel de la evaluación se minimiza y no se asocia al perfeccionamiento de los procesos de preparación de los directivos, el insuficiente número de temas relacionados con el estudio de la evaluación de los procesos de preparación de los jefes de departamentos, la poca utilización de los resultados de proyectos, de forma general, así como de los vinculados a la dirección científica, de forma particular, la evaluación en sus principios se concentra en el resultado y minimiza el proceso en la universidad, a partir de la derivación de la *Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros y sus Reservas del Estado y el Gobierno*.

Se pudo constatar además la imprecisión en las modalidades de evaluación a utilizar en correspondencia con las formas organizativas de preparación de los jefes de departamentos, así como las insuficiencias en la planificación de las actividades de preparación y dentro de ellas la evaluación, lo cual provoca coincidencia con otras que resultan priorizadas, las limitaciones en la cultura de evaluación en el personal que planifica el trabajo con los jefes de departamentos y de estos propiamente.

De igual manera se estudiaron las principales carencias teóricas detectadas, entre ellas aparecen la necesidad de una fundamentación de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos como componente del proceso pedagógico, la definición de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la universidad, las insuficientes dimensiones e indicadores para la

evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, las limitadas orientaciones metodológicas para la evaluación del proceso de preparación, la carencia de información y documentación acerca de la metodología para evaluar los procesos en las universidades.

De todo ello se desprende que se ha instrumentado tanto desde el punto de vista organizativo, como metodológico la preparación de los directivos, sin embargo no existe una metodología orientada a evaluar el proceso como tal, por lo que el presente trabajo se orienta a proponer criterios para su elaboración, de forma tal que contribuya al perfeccionamiento del mismo. En el se argumenta la necesidad de la evaluación, la actividad como tal, los indicadores para evaluar, métodos y técnicas a utilizar y etapas en que debe efectuarse.

Métodos utilizados

Un aspecto controversial en la evaluación de la calidad del proceso de preparación de los directivos de la educación superior resulta la selección de los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar con el propósito de asegurar la validez y fiabilidad de los datos obtenidos, para lo cual se recomienda el empleo de combinaciones, pues “ello permite que las limitaciones de determinada técnica se compensen con el empleo de otra, ganando en objetividad la recogida de información” (Barber, 1991). A continuación se exponen algunas ideas esenciales con relación a un grupo de métodos cuya utilización se ha considerado necesaria el desarrollo del presente trabajo

En el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos del nivel teórico, empírico y matemático estadísticos, en este sentido es posible explicar la utilización de ellos.

Dentro de los métodos del nivel teórico:

Histórico-lógico: se utilizó para conocer el surgimiento, la evolución y el desarrollo de la evaluación del proceso de preparación de los directivos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Capitán: “Silverio Blanco Núñez”, actual Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

Analítico-sintético: permitió penetrar en la esencia de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, para así lograr establecer los

componentes teóricos y metodológicos de la investigación, su fundamentación, el diseño de soluciones y el análisis de los resultados.

Inductivo-deductivo: a partir de las particularidades de la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos, se hicieron las inferencias correspondientes desde las concepciones de la metodología diseñada, lo cual posibilitó responder las interrogantes planteadas.

Enfoque de sistema: proporcionó la orientación general para el estudio, como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

Por su parte del nivel empírico:

Observación: constituyó un método de esencial utilización desde el inicio hasta el final de la investigación aplicado durante todo el proceso de preparación y su evaluación, pues permitió constatar las dificultades y los logros obtenidos.

Análisis documental: se utilizó para constatar cómo se da tratamiento teórico y metodológico a la evaluación del proceso de preparación de los jefes de departamentos en la Facultad de Ciencias Pedagógicas de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” en documentos del MINED, MES y otras instituciones.

Encuesta: permitió, a partir de su aplicación a los jefes de departamentos seleccionados, constatar el estado real del nivel de perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación en la muestra, así como su aplicación en el desarrollo del pre-experimento pedagógico.

Criterio de expertos: se aplicó para valorar la calidad y la pertinencia de la metodología diseñada.

Experimental: se utilizó como método (en su modalidad de pre experimento) para validar la contribución de la metodología diseñada.

Triangulación: se utilizó para comparar los resultados de los diferentes instrumentos aplicados y emitir conclusiones.

Del nivel estadístico y matemático.

Se utilizó, de la estadística descriptiva e inferencial, el procedimiento propuesto por Campistrous, L. y Rizo, C. (1999) sobre la evaluación de los indicadores multidimensionales de la investigación pedagógica, así como representaciones gráficas. Los cálculos asociados al Criterio de Expertos (coeficiente de competencia de los expertos, frecuencias absolutas y relativas) permitieron determinar la

concordancia y consenso de los expertos acerca de la pertinencia y calidad de la metodología. Así como test estadísticos.

Resultados

La evaluación es el proceso que permite identificar la calidad de la educación y adquiere una relevancia especial en momentos de reformas de los sistemas educativos, en cuanto que resulta el eje de contraste sobre el que debe apoyarse la aplicación correcta de las nuevas normativas que regirán el sistema.

La preparación constante de los directivos, con el fin de perfeccionar los procesos de integración de los diferentes saberes en su desempeño profesional de dirección, constituye un factor de importancia estratégica debido a los complejos problemas que se presentan en la vida y que tienen su reflejo en las organizaciones educativas. Ello requiere evaluar constantemente su calidad para gestionar su perfeccionamiento.

A decir de Añorga, y otros (1995) la preparación se considera como la actividad pedagógica profesional relacionada fundamentalmente con el aspecto docente-metodológico y científico-metodológico, se concibe tanto para el personal graduado como para el no graduado.

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

El proceso de preparación de los directivos debe analizarse desde una perspectiva integral, sin circunscribirse a las actividades llevadas a cabo dentro del aula y de la institución. Recuérdese que en el caso de la Educación Superior desempeñan un papel importante las escuelas del territorio. La evaluación del proceso de preparación del directivo implica asumir que el trabajo se desarrolla desde que planifica sus actuaciones ligadas al proceso docente educativo, las desarrolla tal y

como han sido diseñadas, comprueba en qué medida se alcanzan los resultados previstos y, en función de los mismos, pone en marcha acciones encaminadas a modificar sus actividades docentes encaminadas a corregir y perfeccionar los aspectos detectados como deficitarios. Coincide esta afirmación con planteamientos publicados al respecto (Universidad de Málaga, 2007).

La posibilidad de evaluar el proceso de preparación de los directivos, así como de su ejecución y resultados en todos los organismos que lo desarrollen, particularmente en el sector educacional, precisa de un dispositivo de evaluación consistente con el espíritu de lograr una planificación del mismo con carácter institucional, articuladora de la organización y las competencias de sus miembros, capaz de reflejar un proceso singular de reflexión y construcción colectiva. Una evaluación que pretenda contribuir con la mejora de la calidad del proceso de preparación y con la consiguiente planificación, no debe prescindir de algunos de los principios que se mencionan a continuación (INAP, 2003): La evaluación se planifica, es colaborativa / participativa, se concentra en la mejora de los procesos y productos de la preparación y colabora con el aprendizaje institucional, analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos, y es situada.

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

En muchas ocasiones, se confunde la evaluación con algunas prácticas que efectúan los docentes en las clases para otorgarle notas a sus alumnos y para que los directivos puedan emitir un criterio o una categoría valorativa final. Estas acciones normalmente se limitan a la aplicación de exámenes, pruebas o trabajos

que realizan los educandos y los subordinados, con los que se pretende medir sus conocimientos o determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos que estos deben alcanzar como resultado de una acción pedagógica. En este sentido se puede decir que el uso inadecuado de la evaluación ha conducido a perder de vista que ella es una parte importante de la actividad diaria de todo directivo y docente. El autor considera que sin la evaluación sería imposible la dirección de procesos y el proceso de dirección.

Para ello es preciso tener en cuenta algunas interrogantes: ¿Cómo ocurrió la incorporación de la evaluación al ámbito pedagógico? ¿Qué es la evaluación? ¿Cómo lograr una evaluación más integral en el proceso docente educativo? ¿Cómo lograr una evaluación del proceso de preparación de los directivos?

Para dar respuesta a las interrogantes formuladas indudablemente debe tenerse en cuenta concepciones y tendencias evaluativas y didácticas actuales, basadas en los estudios e investigaciones de diferentes autores, fundamentalmente cubanos, entre los que se destacan Orestes Castro Pimienta (1995), Carlos Álvarez de Zayas (1999), Fátima Addine Fernández (1998) y Héctor Valdés Veloz (2000), entre otros. La concepción de la evaluación, como momento o acto que permite juzgar y medir, fue dando paso a un criterio más actualizado en el que se considera como un proceso sistemático de análisis y valoración de los progresivos cambios que ocurren en los directivos por la acción educativa y como vía de obtención de información para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la actividad educativa.

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

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

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

Los criterios para elaborar una propuesta metodológica orientada a la evaluación del proceso de preparación de los directivos, antes que todo debe partir por precisar el significado del término. La metodología está conformada por procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica en el caso de las investigaciones y en la obtención de un conocimiento o una habilidad durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta se apoya en los paradigmas, y su función es la de discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento. Específicamente reflexiona acerca del papel de los valores, la idea de causalidad, el papel de la teoría y su vinculación con la evidencia empírica o con el resultado del aprendizaje, el recorte de la realidad, los factores relacionados con la validez del estudio, el uso y el papel de la deducción y la inducción, cuestiones referidas a la verificación y falsificación, y los contenidos y alcances de la explicación e interpretación.

La primera decisión en materia metodológica es definir, en términos generales, el tipo de metodología con la que se desea trabajar. Esta tarea no está separada de la

teoría, ya que la selección misma de la perspectiva conceptual tiene implicaciones metodológicas. La elección de la perspectiva metodológica debe ser justificada, es decir, en todo proceso de obtención de conocimientos se debe explicitar por qué considera que los procedimientos seleccionados son pertinentes para obtener evidencia empírica de aquello que se desea conocer. Un error recurrente es que en ocasiones falta la justificación de las principales decisiones metodológicas.

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

En la metodología se concibe la evaluación de la calidad del proceso de preparación de los directivos como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de la fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática. Su modelación por etapas favorece una secuencia que permite simultanear acciones y a la vez tomar decisiones a favor del perfeccionamiento. A continuación se describen las diferentes etapas que lo conforman:

a) Etapa 1: Preparación, planificación y organización del proceso de evaluación con la participación activa de los estudiantes.

Constituye el momento inicial de un proceso de evaluación del proceso de preparación de los directivos que debe ser cuidadosamente planificado y organizado, lo que requiere de la creación de condiciones que favorezcan su implementación. A partir de las consideraciones anteriores, se delimitan para esta etapa los siguientes procedimientos:

Garantizar el consenso y la participación de todos los agentes coactuantes y agencias involucradas en el proceso de evaluación. Análisis participativo entre los

directivos participantes sobre la necesidad de evaluar la calidad del proceso de preparación. Reflexión colectiva con la participación de los agentes involucrados, sobre la definición del deber ser en el proceso de preparación del directivo. Análisis y deliberación colectiva por los agentes coactuantes sobre los indicadores. Estudio, aprobación y adecuación definitiva de los métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación. Aprobación del cronograma del proceso evaluador. Definición de las transformaciones a alcanzar por los directivos. Análisis colectivo y conciliación sobre el cómo, cuándo y con quién se implementará la evaluación de la calidad del proceso de preparación del directivo.

b) Etapa 2: Realización del autoestudio mediante recopilación de información válida y fiable, y emisión de juicios de valor.

Durante esta etapa se realiza la recolección de la información mediante la aplicación de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos aprobados desde la etapa anterior. Las reflexiones anteriormente comentadas permiten delimitar para esta etapa los siguientes procedimientos:

Aplicación consecuente y sistemática del conjunto de métodos, técnicas e instrumentos. Registro y análisis de los datos. Presentación de los resultados. Formulación de juicios de valor por los agentes coactuantes.

c) Etapa 3: Identificación de resultados; determinación de fortalezas y debilidades, y diseño de acciones para la mejora.

En esta etapa se procederá a la identificación de fortalezas y debilidades, potencialidades, limitaciones y carencias, a partir de los resultados obtenidos y los juicios emitidos. Las propuestas que emergen de esta reflexión constituyen una proyección inicial hacia la mejora. Cada propuesta emerge de una construcción reflexiva, factible, innovadora y potencialmente transformadora. Se asumen al respecto como procedimientos:

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

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

La confección, aprobación e implementación de las estrategias de perfeccionamiento y su concreción en planes de acción, así como la valoración periódica de ulteriores modificaciones resultantes de los cambios que acontecen en la institución y en su entorno, dan paso a una etapa en que resulta necesario identificar las transformaciones que se producen y reflexionar sobre la efectividad del proceso evaluativo. Se incluyen como procedimientos:

Análisis conjunto con la participación de los participantes en las transformaciones evidenciadas durante la implementación de las estrategias de perfeccionamiento.
Talleres de reflexión metaevaluativa. Acciones encaminadas a dinamizar la cultura de la evaluación.

Conclusiones:

- La evaluación debe contribuir a la mejora de la calidad del proceso de preparación de los directivos y sin ella sería imposible la dirección de procesos y el proceso de dirección, pues orienta las necesidades de ajustes y modificaciones que todo el sistema o algunos de sus elementos deben sufrir para su perfeccionamiento.
- La evaluación debe considerar su adecuación al nivel de sistematicidad y de profundidad manifestado durante el transcurso del proceso y con el nivel de desarrollo de los directivos, por lo que no está separada de la teoría, así como del empleo de diferentes métodos que permitan el logro de las evidencias empíricas.
- En la metodología propuesta se concibe la evaluación del proceso de preparación de los directivos como un proceso evaluativo que transcurre de manera cíclica, continua, flexible e interactiva, alejado de toda fórmula tradicional lineal, rígida y esquemática.
- En la realización de la metodología para la evaluación del proceso de preparación de los directivos en educación pueden identificarse cuatro etapas, con sus correspondientes procedimientos, lo que demuestra su efectividad.

- La aplicación de la metodología contribuyó al perfeccionamiento de la evaluación del proceso de preparación de los directivos en la universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez y otras instituciones que la han instrumentado

Bibliografía:

Addine Fernández, F. y otros (1998). *Didáctica y optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje*. La Habana: Editorial IPLAC

Álvarez de Zayas, C (1999). *La escuela en la vida*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Añorga M, J. (1995). *Educación Avanzada*. Centros de Estudio de Educación Avanzada. La Habana: Editorial ISPEJV

Castro Pimienta, O. (1995). *Evaluación en la escuela. ¿Reduccionismo o desarrollo?* La Habana: Curso Prerreunión Pedagogía 95.

Castro Pimienta, O. (1999). *Evaluación integral. Del paradigma a la práctica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación,

Consejo de Estado. (1996). "Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno". Decreto- Ley No. 196. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.

INAP Guía Metodológica para la formulación del Plan Institucional de Capacitación y del Plan Operativo de Capacitación. 1º versión. Julio 2003. Citado por: Nakano, S. Planificar la capacitación: una contribución a la calidad de la gestión pública. 2007. [citado 8 de febrero 2011]. Disponible www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/submenu/.../docs/Nakano.pdf

Procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado de la Universidad de Málaga. 2007. [citado 8 de febrero 2011]. Disponible en: www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/.../Anexo3.pdf

Valdés, H. Evaluación de la calidad de la educación. La Habana: ICCP, 2000; (Tabloide): 16p