

**Título: Procedimientos para la evaluación de impacto de la superación de los directivos educacionales.**

**Autores: Dr. C. Roberto Pérez Rosell. P.T.<sup>1</sup>**

**Lic. Ileana Márquez Fabré. Prof. Aux.<sup>2</sup>**

**Institución: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Frank País García" - Cuba**

**Email: rperezr@ucp.sc.rimed.cu**

**ileanamf@ucp.sc.rimed.cu**

## **RESUMEN.**

La evaluación del impacto de la superación profesional específica de los directivos educacionales se valora como un proceso sistemático y complejo que relaciona la transformación formativa que producen las acciones de superación y la repercusión que se origina en el desempeño directivo, en la organización y en lo social, para revertir las limitaciones que aún subsisten en dicho proceso. En este trabajo se presentan los procedimientos para evaluar el impacto de la superación profesional de los directivos educacionales de la provincia Santiago de Cuba, contenido de estructura general, fases y etapas funcionales: los procesos de análisis y registro, seguimiento y gestión de nuevos impactos, interpretados como eslabones del proceso, que garantiza de forma sostenida el perfeccionamiento del proceso de dirección que desarrollan.

**Palabras claves:** Evaluación de impacto, superación a directivos educacionales.

## **SYNTHESIS**

The valuation of the impact of managers of education specific professional upgrading is valued as a systematic and complex process that link the training transformation the actions of upgrading produce and the repercussion that are originated in the managing performance, in the organization and in the social , so as to revert the handicaps that still present in such a process .In this piece of work it is presented a methodology to valuate the impact of managers ´of education specific professional upgrading in Santiago de Cuba province, it contains a general structure, phases and functional steps : the processes of analysis and registers, follow up and managing of new impacts, interpreted as links of the process, that in a sustained way guarantee the perfection of the process of managing that it develops.

**Key words:** valuation of impact, managers´ educational upgrading

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad resulta imprescindible abordar un tema tan crucial y controvertido como es la superación de los directivos educacionales, dada la necesidad de lograr la calidad en la educación que, que exige el desarrollo social.

El propósito esencial de de este trabajo es presentar los procedimientos para evaluar el impacto de la superación profesional de los directivos educacionales de la provincia Santiago de Cuba, elaborada como parte de la producción científica de los autores en el proyecto: "Perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones educativas".

Se reseñan los trabajos de otros autores que han considerado necesario partir de los fundamentos de la evaluación, del impacto y de la superación. En este sentido, se asume que el proceso de evaluación de impactos de la superación de directivos se debe estudiar en su integralidad, en nuestro caso, desde la Dirección de la Educación a fin de revelar sus rasgos esenciales a partir de las aportaciones de las investigaciones anteriores.

## **DESARROLLO**

### **I.- Antecedentes teórico-metodológicos:**

En este trabajo se comparte con el análisis realizado por los doctores Pedro Valiente Sandó y María Alicia Álvarez Reyes de la UCP de la Universidad de Ciencias Pedagógicas de Holguín, que consideran la función de la evaluación para valorar en qué magnitud y con qué profundidad se han producido los cambios del comportamiento inicial al estado deseado previsto en los objetivos.

La evaluación ha sido entendida desde diferentes ángulos y sentidos en el tratamiento conceptual y en la práctica educativa. Autores como Adriana Puttgross y Carlos Pedro Krotsch (1992), Lucas Achig (1997), coinciden en sus valoraciones respecto a la evaluación llegando a las conclusiones siguientes:

- ✓ Es un proceso sistemático
- ✓ Presupone la emisión de un juicio de valor. Sin juicio de valor no puede hablarse de evaluación.
- ✓ Se sustenta en la información (rigurosa, fiable, válida).
- ✓ Permite realizar un análisis científico de la realidad educativa.
- ✓ Se pondera la pertinencia social o el valor cultural de la educación.

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

El término impacto, de acuerdo con el *Diccionario de uso del español* proviene de la voz “ *impactus* ”, del latín tardío y significa, en su tercera acepción, “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”; y el *Diccionario de la Real Academia Española* consigna una cuarta definición del vocablo, asociada a la cuestión ambiental, que dice “...conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades”.

A partir de las definiciones dadas por investigadores como Ortiz (2003), Rabazza (2003), Cabrera Rodríguez (2003) se revelan de forma sintética que cuando se refiere a impacto de la superación o capacitación se limitan a 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.

Los estudios realizados sobre la definición de impacto permiten resumir que no es más que la impresión o efecto dado en un objeto (personas o cosas) por cualquier acción de un sujeto (hecho, fenómeno, proceso o resultado).

La Asociación Internacional de Evaluación de Impacto, en los Principios Internacionales de la Evaluación del Impacto, ofrece una definición que engloba algunos de los conceptos empleado por distintos autores que han trabajado en esta temática y consigna que “...La evaluación del impacto social (EIS) comprende los procesos de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales, voluntarias e involuntarias, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de cambio social, invocado por dichas intervenciones...” (Abreu Pérez Y, *Plasencia Molina M. La lectura en reclusos del Centro Penitenciario Provincial de Sancti Spíritus. 2004.*

La evaluación de impactos puede considerarse como un proceso que integra los procesos de análisis, seguimiento y gestión de los impactos de un hecho, fenómeno, proceso o resultado.

### **Acerca de los modelos de evaluación de impactos existentes.**

De acuerdo a la literatura estudiada, en su generalidad, existen diferentes modelos de evaluación de impacto que van encaminados a la formación, programas, proyectos, en el campo de la salud, turismo, medio ambiente, y otros áreas de la sociedad.

El Modelo de Evaluación de Programas de Formación que plantea Kirkpatrick (1959),

*Reacción, Aprendizaje, Comportamientos/conductas y Resultados*. En cada una de estos niveles, el autor, propone una serie de condiciones e indicadores que facilitan y estructuran la evaluación.

El modelo planteado por Chang (2000), desde un punto de vista práctico como material de apoyo a los responsables de planificar, impartir y evaluar la formación, describe cada una de las fases del *Modelo IDEAMS* de forma pormenorizada.

El modelo de Cervero y Rottet en 1984 y posteriormente Dimmock lo completa en 1993, tiene como propósito fundamental enlazar la formación continua con el desarrollo profesional de los sujetos. El modelo de Cervero y Rotter (1984, 1986) se constituye en base a una serie de constructos o bloques que se consideran variables independientes.

El modelo de Grotelueschen, 1980 tiene en cuenta tres dimensiones a la hora de evaluar un programa formativo: *propósito* de la evaluación (esta dimensión debe estar claramente especificada y definida a priori), *elementos* del programa y *características o componentes* del programa.

Los modelos de evaluación existentes tienen como finalidad crear un camino particular aplicable a cada caso para desarrollar el proceso de evaluación de impacto de la capacitación de forma específica; algunos autores han hecho una separación de niveles de evaluación, otros han organizado el proceso de la implementación según las dimensiones y sus correlaciones, pero de forma general el objetivo de todos es poder evaluar el impacto que ha tenido la aplicación, ya sea de algún programa, de la capacitación o de otro proceso que pretenda lograr una mejoría en el componente o factor humano de cualquier sector.

En los estudios realizados se ha podido apreciar las aportaciones de modelos y metodologías para evaluar el impacto de la formación académica del desarrollo de las

maestrías, como parte de la superación profesional del personal docente, de la Educación de Jóvenes y Adultos, específicamente en la alfabetización, y otras aportaciones encaminadas a la superación de los cuadros educacionales; ésta última por el colectivo de investigadores del departamento de Dirección científica de la UCP de la provincia Holguín.

En este último caso, los autores de este trabajo reconocen la necesidad de concebir la evaluación del impacto de la superación profesional que realizan los directivos de escuela y en su concepción toman en cuenta el desempeño directivo luego de las acciones de superación. Sus limitaciones radican en que:

- está sustentada en el análisis de las relaciones conceptuales de la evaluación, impacto, y la superación, pero no revela la integralidad del proceso.
- no se revela un tratamiento a los impactos desde lo personal, organizacional y el efecto en el entorno comunitario, o sea en lo social.

## **II.- Consideraciones teóricas para la evaluación de impacto de la superación profesional de los directivos educacionales.**

Se entiende como evaluación de impacto de la superación específica del directivo educacional al proceso de evaluación sistemático e integrador, que en su dinámica expresa la relación dialéctica entre la transformación formativa que produce el proceso de superación profesional específica y la repercusión que origina, con manifestación personal en el directivo, en la organización y en el contexto social.

No es la evaluación de la superación del directivo que se diseña y desarrolla en cada forma de superación; tampoco es la evaluación del proceso de superación lo que se lleva a cabo a través de su validación en el trabajo metodológico de la planta de profesores. Se trata de un proceso de evaluación con tres direcciones de desarrollo o dimensiones espaciales en las que se proyectan los impactos de la superación del directivo:

Dimensión personal: aborda las repercusiones originadas de las transformaciones que la superación produce en el desempeño del directivo; así como el crecimiento profesional mediante el desarrollo de la Cultura Integral de Dirección.

Dimensión Organizacional: Abarca las repercusiones originadas de las transformaciones que la superación produce en el proceso de dirección así como en los procesos objetos de la dirección que se desarrollan en las instituciones docentes y de las estructuras territoriales del sector.

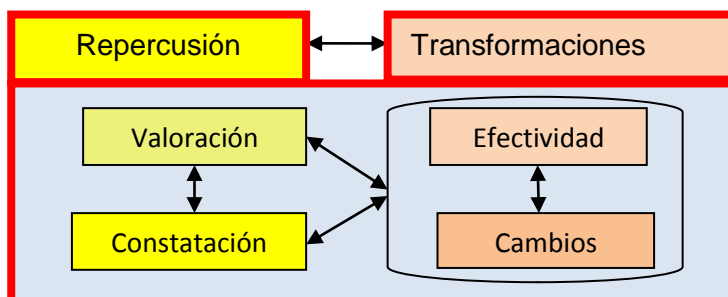
Dimensión Social: Abarca las repercusiones de la superación profesional en la calidad de la educación que se desarrolla en el territorio, así como la repercusión social de las transformaciones en las relaciones de dirección que se revelan entre cuadros, instituciones docentes, la familia, las organizaciones y entidades del entorno socio económico.

Se toma en consideración que el proceso de evaluación de impacto de la superación específica del directivo educacional en su desarrollo tiene como eslabones a los subprocesos de registro y análisis, seguimiento y gestión de nuevos impactos

El registro y análisis comprende las acciones antes y durante el desarrollo de la superación para garantizar que ese proceso sea eficiente; en este momento se registran los impactos, a partir de las transformaciones iniciales que producen los aprendizajes asimilados; la gestión de nuevos impactos abarca las acciones encaminadas a la generación de nuevas repercusiones para hacer duraderos y activos los impactos de la superación con un alto grado de relevancia; y el seguimiento comprende las acciones en las tres etapas del desarrollo de la superación (antes, durante y después), tiene en cuenta los impactos derivados del análisis y gestión registrados, enfocado a establecer los planes de mejora en las instancias organizativas que diseñan, ejecutan, y evalúan la superación. Es decir, abarca las acciones para lograr un alto grado de eficacia.

Este proceso de evaluación es sistemático pues se hace corresponder con los eslabones de impacto, lo que requiere de ir a la búsqueda de los efectos que se producen en cada momento o etapa de la superación profesional. Lo integrador se revela a partir de la finalidad de dicha evaluación, al ir a la búsqueda de los efectos que se originan en las tres dimensiones: personal, organizacional y social.

Luego en la célula del proceso de evaluación de impactos de la superación profesional de los directivos están las relaciones que se muestran:



Relaciones internas de la evaluación de impacto de la superación profesional de los directivos educacionales.

El desarrollo de la superación profesional produce transformaciones que son de índoles culturales, concretándose en el crecimiento de: la cultura integral de dirección en el directivo, la cultura directiva organizacional en el proceso de dirección tanto en el nivel de escuela como en el nivel de municipio, así como de la cultura social en el entorno de la escuela, en particular en las relaciones directivas de la escuela con las organizaciones comunitarias, la familia y otras instituciones.

En la dinámica del proceso de superación profesional del directivo emergen las transformaciones culturales en sus dimensiones personal, institucional y social como factor del cambio directivo y base del desarrollo con mayor efectividad de la dirección educacional en que participa el cuadro.

De esta manera apropiarse y aplicar todas las dimensiones de la cultura integral de dirección, dígase, cultura económica, cultura de gestión, cultura científica pedagógica laboral, cultura artística, cultura moral, cultura jurídica, cultura político-ideológica (incluye la defensa) en el desarrollo de la superación y su resultado, provoca un cambio en el directivo, que es transmitido al colectivo de trabajadores y estudiantiles con manifestación en la cultura organizacional, al ofrecer formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras, y constituyen una cualidad de la organización.

La cultura organizacional recoge concepciones fundamentales de sus integrantes, sus presunciones creencias constituidas y aprendidas durante el proceso de desarrollo de la organización. Organización que también aporta y le aportan las costumbres, modos de actuación, al estar dentro del entorno comunitario, mediados por las relaciones de trabajo, el ambiente educativo creado, el lenguaje utilizado; en sentido general, se concretan esta interrelación entre la cultura organizacional y cultura social atendiendo a las particularidades de dichas agencias socializadoras.

Todas estas relaciones entre las diferentes culturas se sintetizan en una categoría llamada transformaciones culturales, entendidas como aquellos cambios que se producen en el proceso de superación profesional de los directivos educacionales, vistos en las dimensiones personal, organizacional, y social.

La identificación y tratamiento de los problemas directivos esenciales constituyen la base para la búsqueda de soluciones a través de la actividad científica educacional, insertada en el proceso de superación profesional que se desarrolla, lo que requiere, por parte del directivo, de una mayor proyección científica en su quehacer, al aprovechar todo el potencial científico con que cuenta y ponerlo en función de los intereses de la organización, la difusión y socialización de los resultados científicos, así como, potenciar las investigaciones en función de los intereses de la organización.

La utilización de la introducción de los resultados científicos que se van consiguiendo posibilita en la labor directiva un mayor perfeccionamiento en los procesos que se dirigen, en tanto le resulta más certera la toma de decisiones para la solución de los problemas existentes, le ofrece las posibilidades para la creación, en su práctica directiva, de nuevos enfoques, puntos de vistas, modos de ejercer influencia ante el colectivo laboral, de ahí la innovación directiva.

La innovación directiva, da lugar a una mayor eficiencia en la labor que realiza, al incorporar la actividad científica educacional, de ahí emerge la categoría transformación del desempeño directivo.

Se resume entonces que la transformación formativa del proceso de superación profesional de los directivos educacionales, incluye la relación dialéctica entre la transformación cultural y la transformación del desempeño directivo, vista como los cambios que se reflejan en él a partir de lograr eficiencia en los procesos que dirige.

Es necesario considerar que a la hora de evaluar impacto de la superación no se puede plantearla sólo a nivel de la transformación formativa, se debe tener en cuenta además la repercusión del proceso de superación profesional de los directivos educacionales que logra en su interior dos categorías la repercusión objetiva que tiene como unidad a la constatación, y la repercusión subjetiva expresada en la valoración como núcleo.

La repercusión objetiva emerge de la síntesis de la planificación prospectiva, los resultados educacionales y la evaluación de la efectividad, en tanto se verifican los resultados que se logran en cada etapa del curso, en correspondencia con lo previsto según se enmarcó en la planificación, constatar que aspectos permitieron o no cumplir con los objetivos fijados en la misión y visión del centro.

La repercusión subjetiva queda sintetizada en la relación entre las expectativas motivacionales la significación de los logros y la satisfacción de los retos; al



valorarse que en el proceso de superación profesional las motivaciones y necesidades de los directivos queden satisfechas, manifestadas en los logros que van alcanzando, al tener un significado en su labor directiva, expresadas en la organización y en el entorno comunitario; por lo que constituye un reto el proceso de superación que se lleva a cabo.

Es preciso significar que, tal y como se observa en el esquema, la evaluación de impacto de la superación profesional específica del directivos educacionales tiene como eje dinamizador central, la dinámica de la relación dialéctica entre la transformación formativa que produce el proceso de superación profesional de los directivos educacionales y la repercusión que se origina, cuya sistematización se expresa por los momentos o eslabones de análisis o control de los impactos durante el desarrollo de la superación, que a su vez va alcanzando nuevos estadios, por lo que surgen nuevos impactos, donde su gestión se hace imprescindible al propiciar que se mantengan activos, positivos y duraderos estos impactos, sin dejar de tener en cuenta las correcciones necesarias y oportunas como seguimiento.

A nuestro juicio, este proceso de evaluación de impacto de la superación se convierte en una herramienta valiosa por el carácter integrador que posee al estar encaminado en las tres dimensiones declaradas: social, organizacional y personal; que se concreta en los procedimientos que se proponen.

### **III.- Procedimientos para la evaluación de impactos de la superación profesional.**

Objetivo del proceso de evaluación de impactos:

Constatar el efecto de la superación profesional específica para los directivos educacionales, a partir de las valoraciones de las transformaciones formativas que la misma produce en el directivo, en el Sistema de Dirección de la organización educacional y la influencia de la institución educativa en la comunidad donde radica, que propicie la toma de decisiones dirigidas a la corrección de dicho proceso de superación profesional.

#### **Estructura por las dimensiones, devenidas en variables del proceso de evaluación.**

- Contexto de las relaciones de la Educación con la Sociedad,
- Nivel de Dirección Educacional,
- Desarrollo personal del directivo.

## **Estructura por eslabones del proceso: Etapas funcionales**

-Registro y análisis de impactos.

-Gestión de nuevos impactos

-Seguimiento de los impactos

En el interior de cada uno de ellos se declaran los procedimientos.

### **Registro y análisis de impactos. Procedimiento general.**

- Precisar las subdimensiones e indicadores.
- Elaborar los instrumentos y procesamiento de los resultados
- Registrar las transformaciones formativas y repercusiones antes y durante el proceso de superación.
- Tomar decisiones para los ajustes correspondientes, tanto en la planificación como en el desarrollo de la superación a los directivos educacionales.

### **Gestión de nuevos impactos. Procedimiento general.**

- Constatar acciones para la producción o generación de nuevas transformaciones y repercusiones.
- Sistematizar las nuevas repercusiones que aparecen producto de las transformaciones iniciales y las otras nuevas que surgen.
- Registrar los nuevos impactos.
- Elaborar indicadores para esta etapa y procesar los resultados.
- Detectar vías para la propagación de las transformaciones y repercusiones a otros directivos educacionales.
- Tomar decisiones para ajustes correspondientes en el desarrollo de la superación a los directivos educacionales.

### **Seguimiento de los impactos. Procedimientos.**

- Conciliar los impactos registrados en las etapas de análisis gestión.
- Consolidar las valoraciones y ajustes a la superación declarados.
- Elaborar el plan de mejora en torno al proceso de superación, con vista al perfeccionamiento del proceso de superación de los directivos educacionales.

### **Fases del proceso de evaluación:**

Expresan la dinámica del proceso de evaluación de impacto. Reflejan el movimiento y desarrollo del PEI como un todo.

1. Caracterización y diseño del proceso de evaluación de impacto.
2. Capacitación de los implicados.

3. Precisión de los procedimientos para el análisis, gestión, y seguimiento de los impactos.
4. Ejecución (abarca completamiento de indicadores, confección y aplicación de los instrumentos)
5. Validación de los resultados del proceso de evaluación de impacto de la superación a directivos educacionales.

#### **Caracterización y diseño del proceso de evaluación de impacto.**

- Estudiar toda la documentación relacionada con el objeto de la evaluación.
- Diagnosticar las condiciones objetivas para la ejecución de la evaluación.
- Selección del grupo evaluador, así como responsable.
- Crear comisiones de trabajo, así como designar responsables.
- Determinar las variables, dimensiones y subdimensiones.
- Intercambio de información con la máxima dirección de la institución donde se desempeñan los directivos que asisten a la superación: importancia y expectativas del proceso de evaluación de impacto de la superación. Decisiones respecto a: Aseguramientos organizativos y técnicos materiales; plazos de entrega de resultados; participación institucional y del personal necesario.

#### **Capacitación de los implicados:**

- Preparación teórico-metodológica al grupo evaluador
- Concebir el plan de evaluación de impacto para la superación.
- Delimitar funciones y tareas para cada grupo de trabajo.
- Planificar y organizar la evaluación para lograr el compromiso de cooperación de los participantes.
- Establecer cronograma de trabajo.
- Perfilar y contextualizar los aspectos a evaluar.

#### **Precisión de los procedimientos para el análisis, gestión, y seguimiento de los impactos.**

- Registrar las transformaciones formativas y las repercusiones que surgen en el proceso de superación.
- Sistematizar los nuevos impactos que aparecen como resultado de la aplicación de los aprendizajes logrados.

- Tomar decisiones para lograr los ajustes pertinentes antes, durante y después de la superación.
- Elaborar plan de mejora

### **Ejecución**

- Determinar indicadores que se van a evaluar.
- Elaborar los instrumentos a aplicar
- Recoger información y procesar datos.
- Socializar los resultados ante el personal objeto de evaluación.
- Elaborar el informe final a partir de la triangulación de los impactos evaluados en cada dimensión, o sea, a través de la información obtenida en cada variable.
- Presentar los resultados ante la máxima dirección de la organización.
- Toma de decisiones en el desarrollo de los planes de mejora, que posibiliten las correcciones necesarias en la planificación, organización y desarrollo de la superación de los directivos educacionales.

### **Validación de los resultados del proceso de evaluación de impacto de la superación a directivos educacionales.**

- Valorar el cumplimiento del objetivo propuesto en la evaluación de impacto.
- Calidad del desarrollo del proceso, así como del trabajo de los participantes.
- Efectividad y pertinencia del proceso de evaluación de impacto. Validar los procedimientos aplicados y derivar ajustes al PEI.
- Evaluar la lógica con la que se diseñó e implementó el proceso de evaluación de impacto.

El diseño de los procedimientos para la evaluación del impacto de la superación profesional de directivos educacionales fue socializada en diferentes talleres con los directivos del órgano de cuadros de los (9) municipios de educación en la provincia y especialistas del órgano de cuadros de la provincia de educación, los multiplicadores de las escuelas de cuadros territoriales, así como en las preparaciones de las plantas académicas dirigidas por el departamento Dirección Científica de la Universidad de Ciencias Pedagógicas.

Esta propuesta continuará en desarrollo y aplicación durante el año 2015 con la participación de los multiplicadores seleccionados y los coordinadores de los curso de superación, y demás compañeros que conforman la planta académica.

## **CONCLUSIONES**

En el presente resultado se expresan los argumentos teóricos para la comprensión de la evaluación de impacto de la superación profesional a los directivos educacionales, entendida como el proceso de evaluación sistemático e integrador, que en su dinámica expresa la relación dialéctica entre la transformación formativa que produce el proceso de superación profesional específica y la repercusión que origina, con manifestación personal en el directivo, en la organización y en el contexto social.

Las consideraciones planteadas sobre la evaluación de impacto de la superación se convierte en una herramienta valiosa por el carácter integrador que posee al estar encaminado en las tres dimensiones declaradas: social, organizacional y personal; que se concreta en los procedimientos propuestos.

La aplicación de estos procedimientos les resulta útil a la dirección del sector educacional de la provincia Santiago de Cuba, pues le posibilita corregir, reajustar los procesos de superación en aras de lograr el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones educacionales.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. AÑORGA MORALES, JULIA: Educación Avanzada. — Centros de Estudio de Educación Avanzada, ISPEJV.—La Habana. 1995. ---- 4libros.
2. ----- . Glosario de términos de avanzada/ Julia Añorga Morales.-- [et. al]. — Centros de Estudio de Educación Avanzada, ISPEJV.—La Habana. 1995. – 35 p.
3. BIENCINTO, CHANTAL Y CARBALLO, RAFAEL. Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. (2004). Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, v.10, n.2. [http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2\\_5.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm).
4. CABRERA RODRIGUEZ, 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.
5. GONZÁLEZ PÉREZ, MARICELA, Y MARÍA DE LOS ÁNGELES ALONSO GONZÁLEZ. Metodología para la evaluación del impacto de la superación en el desempeño profesional pedagógico de los docentes en las filiales universitarias.

Revista Congreso Universidad. Vol. I, No. 1, 2012. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

6. QUEVEDO, VITO. Midiendo Impacto. Vito Quevedo, Jesús Chía, Armando Rodríguez. Ministerio de CITMA, La Habana. Soporte Magnético, 2004.

7. QUINTERO SILVERIO, ARELYS Y FELIX LEDO BABARRO. Propuesta de indicadores para la evaluación del impacto de la capacitación en las distintas figuras de postgrado”. (Programa gucid), CIGET Pinar del Rio vol. 9 octubre-diciembre 2007 (trimestral) ISSN 1562-3297. Pinar de Rio.

8. MÁRQUEZ FABRÉ, ILEANA Y OTROS. Particularidades de la evaluación del impacto de la superación de los directivos educacionales. Revista Electrónica Cuadernos Educación y Desarrollo. ISSN:1989.4155 indexada en IDEAS-ReREc y alojada en [www.eumed.net/rev/ced](http://www.eumed.net/rev/ced) No. de enero del 2011.

9. 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.

10. RABAZZA 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.

11. SOLORZANO BENITEZ, MA. ROXANA. Modelo para la evaluación del impacto de los programas de alfabetización. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2008.

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, 2001.11. VALIENTE SANDO, PEDRO. El proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. En Folletos Gerenciales, Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior, Año V, No. 4 (abril 2001), La Habana, Cuba, 2001.