



ALGUNOS ELEMENTOS SOBRE DIRECCIÓN EDUCACIONAL DE CALIDAD.

MSc. Edison Yamir Toledo Díaz.

Escuela Internacional de Educación Física y Deportes

email: edisontd@eiefd.co.cu teléfono: 57-45-26 al 29 ext: 220.

RESUMEN: El artículo aborda la calidad de la dirección educacional como una alternativa para aumentar la calidad de la educación cubana. Es por ello que se hace una sistematización teórica sobre cuatro criterios generales así como los indicadores que le son inherentes, que le permiten al directivo contar con una herramienta útil y sistemática de trabajo. En el material adquieren una gran importancia criterios como la Eficiencia Educativa, Funcionalidad, Desarrollo del Claustro y la Eficacia Directiva Operativa así una explicación de algunos de los indicadores fundamentales que le son inherentes a ellos.

PALABRAS CLAVES: Dirección, calidad, calidad de la dirección, criterios, indicadores, eficiencia educativa, funcionalidad, desarrollo del claustro, eficacia directiva operativa.

INTRODUCCIÓN:

Antes de adentrarse en el estudio de la dirección educacional cubana, es preciso enfatizar que la introducción de términos como tecnología de la educación, diseño curricular y diagnóstico educativo, reflejan la influencia que los procesos productivos ejercieron en el proceso pedagógico.

No obstante, los procesos pedagógicos en Cuba no pueden ser analizados a través del mismo prisma con el que se analizan los procesos productivos y un análisis igual en la educación puede ser muy dañino en cualquier contexto que se produzca. El análisis en este sector debe ser más amplio y precisa tener en cuenta el acceso a la educación, los principios que sustentan la misma, las influencias de los factores económicos y sociales, las expectativas y necesidades de la sociedad y los recursos humanos con los que se cuenta.

Al ahondar en el marco más estrecho, implicaría el estudio de lo que cada escuela

es y de lo que realiza, ya que la calidad es tarea de la propia institución y de los que en ella se desenvuelven. La calidad es preciso verla como responsabilidad de todos y cada uno de los actuantes en el proceso pedagógico: alumnos, profesores, directivos y la propia institución en general. No obstante, la dirección educacional es quien mejores posibilidades presenta para favorecer la calidad de la educación, por su condición de guía y conductora de todo lo que se haga en el proceso pedagógico en el Sistema Nacional de Educación Cubano.

De manera que la calidad de la dirección educacional, tiene sus particularidades específicas que no se pueden dejar de tener en cuenta, ya que la calidad de la educación no puede únicamente medirse por las características de un producto terminado aunque ello sea lo más representativo y visible.

Tampoco la calidad puede verse solo como la eficacia y la eficiencia de un determinado producto o proceso, ello sería un análisis

“economicista” muy elemental. La definición debe ser quizás más integral y abarcadora.

DESARROLLO:

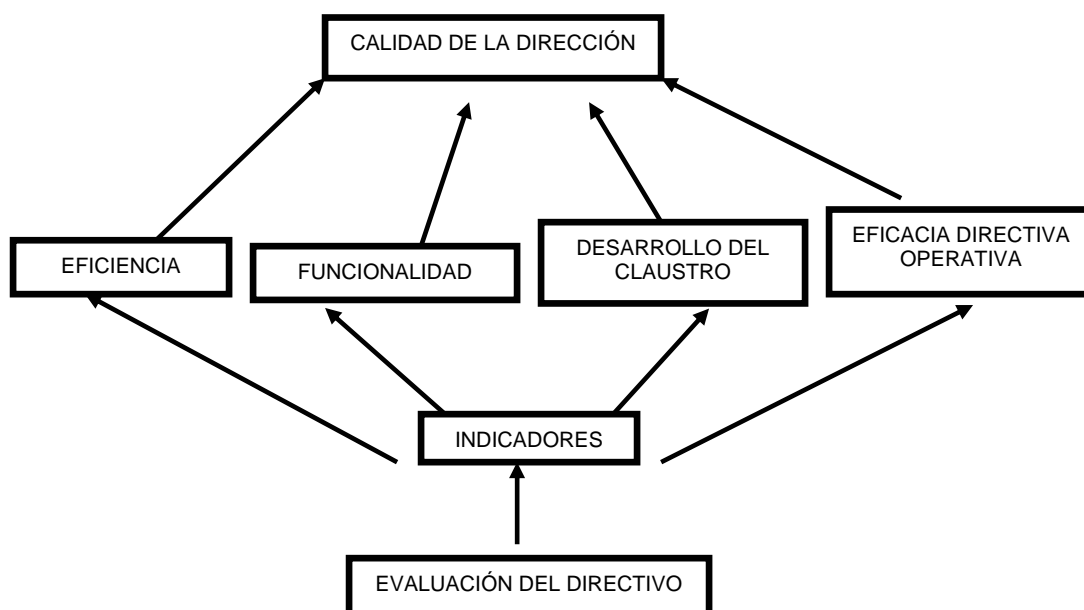
¿Qué se entiende por calidad? ¿Puede derivarse de ella una definición de calidad de la dirección? ¿Cómo puede definirse entonces la calidad de la dirección educativa? ¿Estará a la altura de las exigencias actuales que se le plantean a las direcciones en el sector educativo?

Generalmente se entiende por calidad, según Toledo (2001) todas las propiedades, características y especificidades de un objeto, fenómeno o proceso, visto en toda su historia, que permiten distinguirlo entre otros diferentes y a su vez apreciarlo como mejor o peor que otros similares. Es un concepto relativo por cuanto depende del nivel de exigencia, satisfacción o necesidad que tenga quien lo utilice o emplee. (19, 32)

Entonces, por calidad de la educación, Valdés (2000) refiere que son las características del proceso y los resultados de la formación del hombre, condicionados histórica y concretamente y que se mide por la distancia existente entre los objetivos planteados y los resultados verdaderamente alcanzados. (21,14)

De manera que pueda entenderse entonces por calidad de la dirección educativa la eficiencia educativa, funcionalidad, desarrollo del claustro y eficacia directiva operativa así como los indicadores que le son afines, visto en la satisfacción creciente a las demandas y exigencias que se producen en el proceso social de alcanzar las metas fijadas y de involucramiento de los participantes en su propio crecimiento y desarrollo, el de la institución y de la comunidad-entorno al cual sirven. (19, 8)

Es por ello que el análisis de cada uno de los criterios generales enunciados en la definición anterior (Eficiencia educativa, Funcionalidad, Desarrollo del Claustro y Eficacia Directiva Operativa) así como los indicadores que le son inherentes, resulta el propósito fundamental de las siguientes reflexiones. Como se puede apreciar, se incluyen en una misma definición, cuatro criterios generales, independientes uno de otros pero a su vez interrelacionados como componentes de un mismo proceso: la dirección educativa. Visto de forma esquematizada podría ser como se muestra en el gráfico # 1.



Para el caso de la eficiencia educativa, se valora fundamentalmente sobre la base de la relación Ingreso-Egreso y el cumplimiento de los objetivos; la Funcionalidad, con el impacto del egresado en la sociedad; el Desarrollo del Claustro, con el crecimiento y perfeccionamiento del personal docente y la Eficacia Directiva Operativa, con el comprometimiento voluntario del personal en el cumplimiento de los objetivos de la institución, gracias a la conducción de la dirección.

Seguidamente se aborda una panorámica de los criterios propuestos a consideración en una dirección de calidad así como los indicadores que le son afines. Son reflexiones no acabadas que se enriquecen en la propia práctica de los directivos.

EFICIENCIA EDUCATIVA: No es el criterio fundamental y generalmente es confundida con la eficiencia económica. Esta última constituye sólo un momento dentro de la eficiencia educativa. Las razones pueden ser:

- El proceso educativo es de formación y no económico-productivo aunque esto esté incluido en ello.
- El proceso no se puede repetir.
- Lo que salga mal, produce pérdidas pero ante todo en la persona.
- El alumno que repite el año, no es igual a los del nuevo grupo al cual debe incorporarse.
- El proceso no persigue ganancias económicas.

No resulta difícil entonces comprender que la eficiencia educativa es algo que va más allá de los aspectos económicos.

Según Torres y otros (1999), la eficiencia educativa es el proceso que logra la más plena correspondencia entre la formación del profesional y las exigencias sociales en un momento concreto, a través de una gestión que alcanza el mayor nivel de racionalidad en el uso de los recursos con que cuenta la institución educativa. (7,10)

Puede resumirse también como la capacidad de articular los recursos materiales y humanos para el cumplimiento exitoso y efectivo de los objetivos y metas con el menor costo económico, social, moral, psicológico y de tiempo posible.

Las ideas anteriores conciben a la eficiencia educativa como el éxito en la formación de la mayor cantidad de profesionales y retoman en un segundo lugar, los aspectos económicos.

En este criterio se han agrupado los siguientes indicadores:

- Relación Ingreso-Egreso.
- Optimización del proceso.
- Cumplimiento de los objetivos
- Uso y conservación de activos fijos tangibles.
- Otros indicadores económicos.

Relación ingreso-egreso: Es el principal indicador de la eficiencia educativa y expresa la proporción entre los estudiantes que entran y salen graduados del subsistema o sistema educativo.

Optimización del proceso: Consiste en intentar asignar en los planes de trabajo, solo el tiempo estrictamente necesario para realizar cada tarea. Es importante entonces establecer prioridades, dependencias, subordinaciones y luego programar las acciones y actividades. Aquí adquiere un papel primordial el control sistemático y el seguimiento para lograr el cumplimiento en tiempo de las actividades.

Uso y conservación de activos fijos tangibles: Es imprescindible el uso, cuidado y conservación de los activos y recursos que se tengan asignados, y dar un máximo aprovechamiento a las potencialidades y posibilidades que brindan los medios, materiales y recursos así como el alargamiento de su vida útil. Desde la dimensión de la eficiencia y en cuanto a los recursos, ellos son de fundamental atención, constituyen el capital más claramente despilfarrable o administrable aunque se trate de recursos humanos.

Otros indicadores económicos: Agrupa indicadores económicos que se valoran en el sector educativo.

FUNCIONALIDAD: En este segundo criterio, se agrupan los indicadores que se refieren al impacto del sistema educativo sobre el alumno y la sociedad a la cual se insertan estos. Se le incluyen los siguientes indicadores:

- Nivel de aceptación.
- Grado de satisfacción.
- Satisfacción del alumno.

Quizás sea la funcionalidad el más fácilmente mejorable de todos los criterios y el más productivo. Hernández (1999), la define como mecanismo, objeto, proceso que satisface necesidades del entorno y de la comunidad. (15,8)

En este indicador es importante además, que el directivo sepa diagnosticar y aprovechar las necesidades que brinda el entorno, promoviendo un análisis global del contexto promoviendo actividades conjuntas o convenios útiles para ambas partes, que incentiven actuaciones que desde el centro, repercutan en el entorno y procurando la incorporación de todas estas dinámicas al currículo y al plan de estudios, utilizando incluso hasta investigaciones pedagógicas, técnicas y/o técnico-pedagógicas.

Nivel de aceptación y grado de satisfacción: La capacidad de integración del centro en el entorno social y humano que le rodea y la valoración como un servicio útil del mismo a la comunidad, -si se pretende que el centro forme parte de ella-, obliga a no limitarse entonces a los mecanismos más o menos formales de contacto con el exterior, es por ello que ambos indicadores pueden valorarse de conjunto.

Es necesario entonces, la información y análisis permanente del mundo laboral y la valoración comparativa de la práctica de otros centros, incluso del exterior, para así mantener una adecuación permanente del centro a las necesidades del alumno y del sistema productivo al cual va dirigido. Ello es una de las vías para estimular la capacidad del centro para adecuarse a nuevas necesidades y demandas del mundo laboral.

Aquí adquiere un papel fundamental la

capacidad de observación del directivo para poder determinar lo que está sucediendo en torno a él y las tendencias más actuales y ayudar así al mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo de la institución educativa es un mecanismo más de adaptación en un mundo altamente exigente en cuanto a competitividad y esto implica entre otras cosas, examinar constantemente lo que se está haciendo, cómo se está haciendo, para entonces buscar la manera de hacer los cambios necesarios.

La aceptación del graduado o la satisfacción por su desempeño está condicionado por la empatía y la calidad del mismo, fruto de la calidad de todo un proceso, por tanto, la calidad del servicio educativo es meramente un concepto subjetivo dado por el nivel de satisfacción de la sociedad sobre la base de sus expectativas previas y esperadas.

DESARROLLO DEL CLAUSTRO: Desde finales de los años sesenta y con particular auge en los ochenta, se ha venido reconociendo con creciente precisión la necesidad de reforzar en las organizaciones los factores de desarrollo de su personal para hacer a la institución más efectiva.

En el caso del Desarrollo del Claustro, se agrupan indicadores que propician el crecimiento personal y profesional de los trabajadores de la institución, entre ellos se relacionan:

- Superación.
- Trabajo en grupos.
- Comunicación.
- Motivación.

Superación: Resulta difícil el desarrollo paralelo de una institución educativa, sin el crecimiento sistemático de su personal docente, el directivo debe ser un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores en la superación e investigación constantes.

Esta brinda la posibilidad de aprovechar las oportunidades de aprender, perfeccionar y actualizar las habilidades tanto técnicas como pedagógicas y una de las vías para

descubrir seguridad en un mundo complejo y cambiante por medio del autoaprendizaje constante.

Trabajo en grupos: Para comenzar este tema es preciso definir primero qué se entiende por grupo. En el desarrollo del claustro, el grupo, es un conjunto humano-productivo donde se asumen las cargas fundamentales en la realización de las tareas y objetivos comunes. El trabajo en grupos entonces se puede resumir como la capacidad de reunir y unir criterios anteponiendo objetivos institucionales a los personales.

En él se buscan alternativas y soluciones viables, mejora las relaciones interpersonales, se involucra a mayor número de personas, aumentan los comprometidos y el compromiso, incrementa la interdependencia, se potencia, incrementa y multiplican las fuerzas internas de la institución, aumenta el poder de gestión y el impacto de la institución y se incrementa la responsabilidad y el sentido de pertenencia de los involucrados. No tiene que ser una actividad dirigida, ni las decisiones tomadas, sólo por el propio directivo, ello negaría todo lo anterior.

Comunicación: Se entiende por comunicación todo mensaje que aspira a modificar estados, situaciones o comportamientos hasta un momento actuales.

Los directivos mejores comunicadores son por lo general los que hablan menos porque han aprendido que la habilidad más importante para el diálogo es saber escuchar, además, suelen colocarse en el lugar de la otra persona. Tratan de aprender de la conversación y hacen preguntas más que responderlas, no vacilan en ceder la palabra y se esfuerzan por comprender el significado. Otorgan sin discriminaciones un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus empleados.

El esfuerzo por entender a los colaboradores, le propicia las herramientas necesarias para facilitar la comunicación y por ende motivarlos a descubrir la dirección hacia la

cual se desea que se encaminen los miembros del centro educativo.

Motivación: Este indicador identifica sobremedidamente al desarrollo del claustro, además de que refuerza la identidad del centro y fomenta el perfeccionamiento profesional. Se puede definir como el deseo de hacer en beneficio de los demás con mucho entusiasmo.

Ella, según Cuevas y Torres (1997), propicia el desarrollo de todos los subordinados creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos y logrando una alta inspiración para propiciar el cambio, en primer lugar, de las personas. (6,13)

Un personal motivado acometerá mucho mejor la tarea, la cual se le hará más fácil y rápida, ya que fomenta su creatividad e iniciativa y todo ello conduce únicamente al aumento de la calidad educativa del centro, vista en su producto final que son los estudiantes.

Otro de los aspectos que también facilita la motivación es la búsqueda de vías para ofrecer oportunidades a los colaboradores que se sienten insatisfechos, de manera que puedan también contribuir con su talento y dar satisfacción a sus vidas mediante el trabajo y luego reconocérselo, que es una de las mayores recompensas que le puede otorgar el directivo a alguien que le ha ayudado.

Ello es útil también para que todos los colaboradores aprecien y sientan que desarrollan su vocación y no que solo cumplen un trabajo. Generalmente los directivos que carecen de habilidades interpersonales, únicamente hacen que se muevan los demás en virtud del poder que emana de su puesto. Si el directivo convence a la gente a que actúen, recurriendo exclusivamente al poder, se dará cuenta de que los colaboradores o están débilmente motivados a causa del temor, o bien actúan con renuencia impulsados por el sentido común.

EFICACIA DIRECTIVA OPERATIVA: La

eficacia generalmente se asocia al cumplimiento efectivo de los objetivos que se propone una institución. En realidad es así viéndola en su sentido más estrecho. Hernández (1999), la define como la capacidad del proceso, de la gestión, del método, del mecanismo para satisfacer sus necesidades y alcanzar objetivos relevantes y pertinentes. (15,8)

Torres y otros (1999), refieren que es la atención a las influencias y exigencias del entorno, grado en el cual se logran los objetivos basados en la relación gasto-efecto. (20,9)

Incluso existen autores que manifiestan que la eficacia es una cualidad que se encuentra dentro de la eficiencia. En este trabajo no se sigue ese enfoque, sino que se prefiere considerar a la eficacia como un criterio independiente de la dirección, porque el nivel de comprometimiento de los colaboradores que logre la dirección de un centro educativo, generalmente conduce a una mejora en el cumplimiento de los planes y metas trazados e incluso con mayor eficiencia.

Es por ello que surge, al menos para el ámbito educativo, la eficacia directiva operativa: criterio de la dirección que además de medir el cumplimiento de los objetivos, enfatiza en el cómo de ese cumplimiento, mediante la acción directiva que sobre los colaboradores ejerza la dirección educacional y el nivel de impacto de ella sobre aquellos.

Ello permite definir a la eficacia directiva operativa como la capacidad de la dirección de favorecer el logro del cumplimiento de los objetivos de la institución por el comprometimiento voluntario de los colaboradores y que garantiza la capacidad de mejorar a partir de sus propias circunstancias y le son inherentes los siguientes indicadores:

- Conducción.
- Resolución de Conflictos.
- Delegación de Tareas.
- Liderazgo y Estilo de Dirección.

Conducción: Capacidad acertada de guiar a los miembros de una organización en la

realización de un proyecto o proceso y que dichos miembros se dejen conducir gustosamente.

Para conducir a los colaboradores es preciso tener en cuenta la diversidad y esta plantea diariamente nuevos retos, se requieren entonces, constantemente, de nuevas habilidades para entender a personas tan distintas en un mismo contexto y conjuntarlos de manera efectiva, teniendo siempre presente que el respeto y la dignidad a las personas es la clave de las relaciones humanas.

Resolución de conflictos: Es la capacidad de diagnosticar, definir, dilucidar y resolver problemas y mejorar las relaciones interpersonales de los miembros del centro.

Los conflictos, se producen no sólo entre los miembros de una misma organización sino también entre la institución y los entes sociales que le rodean y que en ciertas coyunturas, en vez de ser oportunidades de desarrollo se convierten en amenazas o barreras.

Es preciso entonces actuar como conciliador y llevar a la negociación a las partes porque la no conducción y solución de un conflicto, al cual no se le buscó su raíz, siempre conduce a que se prolongue y resurja con mayor intensidad, afectando la calidad del proceso. Algunas Recomendaciones útiles pudieran ser:

- No ceder ante la inflexibilidad sin llegar el directivo a ser inflexible.
- Actuar con el convencimiento y la persuasión.
- Buscar puntos en común entre los enfrentados.
- No tapar, esconder o solucionar parcialmente un conflicto.

Delegación de tareas: Este indicador se puede definir como la capacidad de comprometer a la acción a los subordinados o colaboradores, haciéndolos sentir responsables de manera consciente y voluntaria de la actividad en cuestión, donde se acepta la total independencia y creatividad.

La búsqueda de maneras de delegar en los demás, pero dándoles la información que necesitan para que puedan cumplir de modo eficiente la tarea delegada y con parámetros lo suficientemente amplios como para que tomen sus decisiones, son algunas de las condiciones necesarias para tener colaboradores capacitados y con experiencia.

Es preferible no concentrar funciones, asumir el riesgo de delegarlas, y así se desarrolla el potencial latente en los colaboradores, lo que a su vez permitirá que el directivo pueda dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección, aunque hay que recordar que no se trata de "utilizar" a los colaboradores sino de delegar en ellos las tareas que puedan realizar incluso mejor que el propio directivo.

Para ello el directivo debe comunicar clara y detalladamente la tarea a delegar y aclarar en su momento al subordinado cualquier duda que se presente, además de asistir, orientar, formular y evaluar regularmente al colaborador en quien delega y brindándose el derecho al error y a la equivocación cuando son por desconocimiento.

En muchas ocasiones es recomendable celebrar los errores como un medio para que la gente se desarrolle, las pérdidas a largo plazo serán mucho más pequeñas y las habilidades que se ganen serán mayores, teniendo en cuenta que el aprendizaje sobreviene generalmente cuando se permite que se cometan errores inconscientes, involuntarios o por falta de conocimiento.

Por el contrario, cuando el equipo teme las reacciones para cuando se cometen errores, las consecuencias pueden ser terribles. La gente que tiene miedo encubre sus desaciertos y esto puede propiciar que vuelvan a cometerse o se agraven ya que nadie aprende de ellos.

Liderazgo y estilo de dirección: Según Pérez (1996), el liderazgo se define como la capacidad de la dirección para movilizar e incorporar al personal con vista a lograr

el cumplimiento de metas superiores. (17,62)

El liderazgo se alcanza también cuando se logra un desarrollo por encima de lo esperado tanto en la institución como en sus miembros, que de forma consciente actúan creadoramente por una motivación antes lograda.

Para Galeano (1997), es cuando en el centro existe un sentido de misión, se saben comunicar las ideas y llevarlas a la acción, existe una cultura organizacional que es compartida por todos los miembros y donde son involucradas todas las partes interesadas y a sus colaboradores en la misión, objetivos, metas, estrategia y programa de la organización. (14,17)

Anta (1995), plantea que el liderazgo por parte de la dirección no significa que ésta deba actuar como experta en todas las cuestiones, sino saber orientar, coordinar y mejorar la participación y comunicación entre todos, pero no de una forma impositiva, mecanista, ni burocrática, sino creando espacios de colaboración pedagógica sin imponer su ayuda. (2,15)

El liderazgo incrementa también la participación colectiva favoreciendo la creatividad y garantizando una interacción de la mayoría de los actores en la construcción colectiva de un mismo proyecto educativo.

Por otra parte, el estilo de dirección, si es el adecuado, facilita que todas las áreas de trabajo de la dirección resulten favorecidas. Cuando el directivo con la autoridad formal, logra que el grupo lo siga de manera voluntaria y que estén dispuestos a dar más de sí, se sienten motivados y recompensados. En ello adquiere gran importancia el estilo de dirección democrático o participativo como aquel que facilita el desarrollo profesional y personal de todos los implicados en el proceso pedagógico profesional.

CONCLUSIONES: Como se puede apreciar, muchos son los retos que implica la calidad de la dirección educacional y más si se tiene en cuenta que todo proceso de dirección es social. No por ello se dejará de buscar e investigar para lograr acercarnos a criterios de calidad cada vez más reconocidos y apreciables, la educación lo necesita y los estudiantes, profesores y directivos también.

No resulta fácil hacer coincidir en el quehacer diario de un directivo todos los indicadores anteriores, pero sería más perjudicial no intentarlo. La búsqueda de la calidad en la dirección educacional no es tarea hecha aún pero el solo intento de abordarla cada vez con más frecuencia, es una prueba del interés que despierta.

BIBLIOGRAFÍA:

1. AGUDO, DE CORCICO, MARÍA CELIA. La calidad de la educación.-- Buenos Aires: Editorial Belgrano, 1991.
2. ANTA, G. La dirección de un centro de enseñanza técnica y formación profesional.--La Habana: [s.n.], 1995.
3. BRINGAS LINARES JOSÉ A. Teoría y práctica de la dirección educacional. -- La Habana: ISPJAE, 2000, 14p. --(Material impreso)
4. CASSASUS J. Escritos sobre calidad de la educación. -- La Habana: [s.n.], 1998. -- (Material mimeografiado)
5. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. La dirección del trabajo en la escuela: curso 93-94.-- La Habana: [s.n.], 1993.-- 10 p.
6. CUEVAS, CARLOS. Alta Gerencia Educacional / Carlos Cuevas y Gisela Torres.-- La Habana: ISPETP, 1995. --(material fotocopiado)
7. CUEVAS, CARLOS. El desarrollo institucional: Un enfoque teórico - práctico para la ETP desde la perspectiva de la administración / Carlos Cuevas y Gisela Torres.-- La Habana: ISPETP, 1997. -- 24 p.-- (material mimeografiado)
8. DÍAZ, CARLOS. Benchmarking: una herramienta para el proceso de dirección. -- La Habana, 1996.
9. EDWARDS, VERÓNICA. El concepto de calidad de la educación .--Santiago de Chile: UNESCO. OREALC, 1991. -- 68 p.
10. FRIGEIRO, G. La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar/ G. Frigeiro y M. Poggi.--[s.p.]: O.E.I., 1997.
11. GAIRIN, JOAQUIN. La autoevaluación del equipo directivo. -- [s.p.]: O.E.I., 1997.
12. GAIRIN, JOAQUIN. Programa de actuación del equipo directivo.-- [s.p.]: O.E.I., 1997.
13. GALEANO, ALBERTO. La dirección de un centro de ETP.-- Uruguay: CINTERFOR, 1997. -- 32 p.-- (material fotocopiado)
14. HERNÁNDEZ, IDA. El proceso pedagógico profesional: Un abordaje teórico y metodológico. -- La Habana: ISPETP, 1999. -- 23p. -- (folleto impreso)
15. La autoevaluación institucional: una propuesta para el mejoramiento de la calidad de la educación.-- San José: [s.n.], 1996. -- 74 p.
16. PÉREZ, ROBERTO. Dirección estratégica. Experiencia en la empresa cubana. -- La Habana, 1996.
17. POZNER, P. Ser directivo [s.p.]: O.E.I., 1997.
18. RODRÍGUEZ, CARLOS. Motivación/ Carlos Rodríguez.-- En Curso: Toma de decisiones y dirección participativa, 1997. -- (Notas del curso)
19. TOLEDO. ÉDISON. Modelo de evaluación para el directivo de la ETP.—La Habana, 2001. (Tesis de Maestría)
20. TORRES, PEREZ, GISELA. Eficiencia educativa en la formación técnico profesional / Gisela Torres Pérez, Carlos Cuevas Casas, y Odalys Pérez Viera. -- La Habana: ISPETP, 1999 .—52p. --(material impreso)
21. VALDÉS, HÉCTOR. Evaluación de la calidad de la educación. -- La Habana: ICCP, 2000. -- 16p.