

## Sistema de talleres metodológicos para la calidad del desempeño de los directores de escuelas primarias

### System of methodological workshops to achieve quality in the performance of primary schools principals

Idalmis Rosa Mendoza-del Toro

idalmismt@ba.ca.rimed.cu

Dirección Municipal de Educación Baraguá, Cuba.

Inés Companioni-Álvarez\*\*

inesca@sma.unica.cu

Juana Virgen Sánchez-Morales\*\*

juanavsm@sma.unica.cu

\*\*Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba.

#### **Resumen**

El artículo tiene como objetivo fundamentar el sistema de talleres metodológicos que contribuye a la preparación de los directores de escuelas primarias para la evaluación de la calidad de su desempeño. La propuesta, lograda desde la investigación-acción, se inserta en el Sistema de Trabajo Metodológico de la Dirección Municipal de Educación del municipio Baraguá, con vistas al desarrollo de los conocimientos, habilidades y valores que se deben desarrollar en estos profesionales para lograr el objetivo propuesto. El sistema de talleres se orienta resolver las insuficiencias reveladas en la evaluación del desempeño del director de escuela y se articula a la teoría del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE) contextualizada a la Educación Primaria.

**Palabras clave:** calidad, desempeño, directores, evaluación, talleres metodológicos

#### **Abstract**

The article is intended to sustain the system of methodological workshops that contributes to the preparation of primary schools principals for the assessment of the quality of their performance. The proposal which is the result of action research is part of the Methodological Work at the municipal headquarters of education in Baraguá with the purpose of developing knowledge, abilities and values in these professionals to accomplish the set objective. The system of workshops is aimed at solving the difficulties found in the evaluation of the performance of the

school principal and is in line with the theory of the System of Evaluation of the Quality of Education which is contextualized to Primary Education.

**Key words:** evaluation, methodological workshops, performance, principals, quality

**Introducción**

Entre las aspiraciones del Sistema Nacional de Educación en Cuba está la de elevar la calidad de los procesos que tienen lugar en el nivel de Educación Primaria, en correspondencia con las exigencias sociales actuales y los objetivos establecidos en el Modelo de Escuela (Rico, et. al., 2010). A esta aspiración se contribuye con la preparación de los directores de las escuelas primarias del municipio Baraguá, provincia Ciego de Ávila en el curso escolar 2016- 2017, en función de la mejora de su desempeño. Se trabajó con una población de 16 directores caracterizada como sigue:

Tipo de escuela		Ubicación		Años de experiencia en educación				Años de experiencia como director			
Semi-interna	Externa	Urbana	Rural	1-5	6-10	11-15	16 o más	1	2	3	4 o más
4	12	7	9	2	2	2	10	3	3	2	8

Estuvieron sujetos a un sistema de preparación, en la Filial Universitaria Municipal (FUM) con cursos de capacitación en la Dirección Municipal de Educación en temas vinculados a la dirección del proceso educativo: a) contextualización de los objetivos en la educación primaria; b) sistema de planificación por la Instrucción 1 y c) la labor educativa en la educación primaria.

El Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE) se vincula en sus orígenes a la investigación del Programa Ramal No.10 del Ministerio de Educación (MINED) desarrollado junto al Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) entre 2008 y 2012. Las tres direcciones de este sistema: *calidad, eficacia y equidad* aparecen argumentadas en la obra de Torres (2009) donde se especifica el modelo evaluativo del SECE a partir de sus ámbitos.

En este trabajo el *ámbito* significa el espacio determinado de un grupo de personas referido a un término específico de acciones conjuntas, ejemplo: ámbito político, educativo, empresarial, deportivo, científico, académico, entre otras. Interesa destacar solo el ámbito educativo y las

particularidades que tiene en el modelo evaluativo del SECE, donde cada uno de los elementos constituyen un ámbito.

Por un lado se agrupan las *variables explicativas*, es decir, el sistema debe ser de calidad si logra un resultado positivo en ámbitos como: la evaluación del desempeño de los directores de escuela, la evaluación del desempeño de los docentes, la evaluación de la actividad educativa de la familia y la comunidad con la escuela y los resultados favorables en las evaluaciones externas conocidas como Evaluación Institucional. Los resultados de esas evaluaciones siempre tienen que estar contrastadas con las *variables explicadas*.

Esto significa que se concibe calidad en el sistema si el resultado positivo obtenido en las variables explicativas, se corresponde con los resultados de las variables explicadas, o sea, la evaluación del rendimiento cognitivo de los estudiantes, la evaluación de la formación de valores morales en los mismos y la evaluación de los indicadores educativos de eficiencia.

Durante estos años de creación del SECE se ha venido profundizando en la mayoría de estos ámbitos, pero no en el relacionado con el desempeño de los directores de escuela. La teoría que lo sustenta aparece en la obra de Bernabeu, León & Puig (2008) donde se hace un análisis exhaustivo de los conceptos aportados por investigadores latinoamericanos y cubanos relacionados con la evaluación del desempeño del director de escuela.

A partir de la profundización de esta obra, y de la presente investigación, las autoras de este artículo defienden *la evaluación de la calidad del desempeño del director de escuela primaria* como:

Un proceso sistemático, dinámico, participativo y transformador de medición, recopilación de experiencias y la utilización de datos que aportan información válida y confiable sobre la evaluación de la calidad del desempeño del director de escuela primaria en el proceso educativo, en correspondencia con el contexto socio-histórico y con las exigencias del Modelo de Escuela Primaria. (Mendoza, 2017, p. 9)

Se sustenta la definición, teniendo en cuenta diferentes elementos que se explicitan en la Resolución Ministerial (RM 200/14) que establece el Reglamento de Trabajo Metodológico. En el artículo 44 se retoman las formas de trabajo docente-metodológico y en el cuarto inciso se declara el taller metodológico como una de ellas. La preparación a los directores de las escuelas

primarias se prevé mediante un sistema de talleres metodológicos, a partir de las insuficiencias detectadas por la Dirección Municipal de Educación de Baraguá con énfasis en la evaluación de la calidad del desempeño del director de escuela primaria.

Por ello el objetivo de este artículo está dirigido a fundamentar el sistema de talleres metodológicos para la preparación de los directores de escuelas primarias para la evaluación de la calidad de su desempeño.

### **Desarrollo**

El trabajo metodológico se convierte en una prioridad que responde a la contextualización en la práctica de la relación entre la centralización y la descentralización de las preparaciones que reciben los directores de escuelas. Su definición aparece en el Capítulo 1 titulado “Generalidades” en el artículo 1 (R/M 200, 2014). El sistema de trabajo metodológico que se organiza, encaminado al perfeccionamiento del proceso educativo y su posterior aplicación con creatividad en los distintos procesos que se desarrollan en las escuelas primarias, tienen un carácter sistémico. De todas las formas de preparación metodológica proyectadas, la que permite elevar el nivel de conocimiento de los directores como se aspira, es el taller metodológico, que aparece en el Capítulo 5 “Direcciones y formas del trabajo metodológico”, artículo 52, como:

La actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los docentes, funcionarios y cuadros y en el cual de manera cooperada, se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos, los métodos y se arriban a conclusiones generales. (R. M/ 200, 2014, p. 26)

El término *cuadro* mencionado en la cita anterior es una forma un tanto familiar o coloquial de referirse a los directivos en la sociedad cubana, por tanto es equivalente, en el caso de este artículo, a la figura del director de escuela. Es importante entonces la preparación metodológica como una de las vías esenciales y una herramienta necesaria para, primeramente autoevaluar la calidad de su desempeño en el proceso educativo, y luego tener una visión de los posibles resultados en los diferentes procesos realizados en la escuela primaria, de modo que se facilite la toma de decisiones y la proyección del plan de mejora.

El taller metodológico según Mañalich (1998), cumple diversas funciones esenciales: la *cognoscitiva* por la sistematización de los conocimientos adquiridos durante el aprendizaje, en su

actualización y en la concreción y consolidación de los mismos. La *metodológica* por el hecho de que cada taller deviene modelo de actuación pedagógica para el director y debe revelar métodos de apropiación y exposición del contenido científico, que luego se adecue a los requerimientos de su desempeño. La *educativa* porque reconoce el estrecho contacto entre el director y sus subordinados, sin formalismo, con espacios para el análisis, con la aplicación de métodos de discusión adecuados, el reconocimiento al mérito ajeno y la cooperación en la construcción de los aprendizajes y valores de sus trabajadores.

Otra función del taller según la autora antes mencionada es la de *control* debido al diagnóstico del nivel de conocimientos y habilidades de los directores y su desarrollo progresivo para alcanzar los objetivos propuestos, ya que el taller es una vía idónea para que la evaluación cumpla con su función formativa y se ejerza el autocontrol de su aprendizaje.

Se considera necesario destacar la función *metodológica* porque el profesor-investigador que dirige la preparación, deviene modelo para los directores de escuelas primarias en cuanto a los métodos de dirección del proceso de enseñanza; en cuanto al desarrollo de disertaciones, la consulta de fuentes diversas. La función metodológica se encarga de desarrollar habilidades comunicativas y en el uso de medios y recursos tecnológicos.

Los requisitos necesarios para realizar un taller metodológico son: poseer un sistema de objetivos claros y representativos de la realidad; integrar, de manera dinámica y dialéctica los problemas; tener en cuenta el contexto histórico; caracterizar y resumir el producto del proceso del trabajo del grupo y utilizar el tiempo necesario para concluir las tareas de cada taller metodológico (Calzado, 1998).

Se necesita de un sistema de talleres para preparar a los directores de escuelas primarias pues la evaluación del modo de actuación de cada director aún no es sistemática y continua; es insuficiente la supervisión de las evaluaciones mensuales de los directores que evidencien una valoración cualitativa, profunda y crítica de la calidad del desempeño de sus funciones en el proceso educativo y; son escasos los procedimientos que utilizan los directores para darle seguimiento sistemático a las actividades que organizan, ejecutan, controlan y evalúan en las diferentes áreas claves dentro de la escuela. Cada una de las insuficiencias detectadas constituye un tema dentro del sistema de talleres metodológicos que se relaciona directamente con la teoría de la evaluación de la calidad del desempeño del director.

Los talleres metodológicos presentan un enfoque holístico, participativo y reflexivo. El enfoque holístico se selecciona porque está orientado hacia la búsqueda de la verdad abordada desde la teoría, pero probada en la práctica. Los talleres tienen un enfoque participativo y reflexivo: se asume la práctica de aprender haciendo, todos los integrantes de los grupos (investigadores y directores), y es reflexivo porque al elevar el nivel cognoscitivo, se propicia la reflexión necesaria para modificar los modos de actuación y el desempeño profesional de los directores de las escuelas primarias.

La concepción del sistema de talleres se basa en las relaciones que se establecen entre las insuficiencias declaradas en la práctica educativa y la teoría del SECE contextualizada a la Educación Primaria (Ramos, 2014). Los temas evidencian los conocimientos, las habilidades y los valores a los que se tributa para preparar a los directores de escuelas primarias, ellos son:

- 1- Metodología para la elaboración de proyectos educativos integrales. Principios y modelo de la evaluación de la calidad de su desempeño.
- 2- El Perfeccionamiento de la Educación Primaria. Funciones y tipología de la evaluación de la calidad del desempeño de los directores de las escuelas primarias en este proceso.
- 3- Normas de evaluación de la calidad del desempeño de los directores de las escuelas primarias. Indicadores específicos para cada una.

En el tema 1 se hace énfasis al término proyectos educativos integrales (Pla, 2006) que es también identificado actualmente como *proyecto educativo institucional*, a partir del Perfeccionamiento Educativo. Se intenciona la temática junto con los principios y el modelo que se asume del SECE (Torres, et.al., 2011) y que se argumentan a continuación:

*1. Principio de la unidad de la precisión y la factibilidad de las metodologías de evaluación.* Se debe analizar si la elaboración de los instrumentos para la evaluación y los indicadores elaborados se efectuaron de acuerdo con los requerimientos de la metodología de evaluación del desempeño del director de escuela elaborado por (Bernabéu, León, & Puig, 2008) y, por tanto, en correspondencia con el cumplimiento de los principios de la validez y la confiabilidad de los instrumentos a emplear; pero, al mismo tiempo, si se ajustan a una razonable racionalización de los recursos materiales, humanos y financieros a utilizar.

2. *Principio de la participación masiva de los agentes educativos en la evaluación.* Se analiza en primer lugar si la evaluación se desarrolla en la propia institución o en la Dirección Municipal de Educación, si logra involucrar a todos los miembros de la institución en el proceso evaluativo con vistas a la mejora escolar, si se logra un clima y un ambiente favorable que favorezca el cambio y la transformación en la calidad del desempeño de los directores de las escuelas primarias.

3. *Principio del carácter gradual y flexible de la evaluación educativa.* Se tendrá en cuenta si se realiza un diagnóstico riguroso de los directores de las escuelas primarias, si los resultados obtenidos permiten la determinación de fortalezas y debilidades de su desempeño, además si se evalúan todas las variables, dimensiones e indicadores propuestos en la metodología, si se realizan sistemáticamente evaluaciones de corte parcial sobre cómo se han ido resolviendo los problemas identificados, si las acciones de mejora han sido efectivas en la transformación del centro. Además, si se realiza un corte final que demuestre el avance y los cambios cualitativos y cuantitativos por áreas, enriquecido con evidencias.

4. *Principio de la unidad de la evaluación de variables-producto y variables-exploratorias.* No se limita a la evaluación de la calidad del desempeño de los directores de las escuelas primarias y algunos otros aspectos aislados (como las funciones que aparece en el modelo de escuela y su participación directa al frene de las actividades curriculares y extracurriculares); sino cómo recolecta también datos de variables-producto esenciales (como el aprendizaje y las orientaciones valorativas de los estudiantes).

5. *Principio de la unidad de la evaluación de la investigación cuantitativa y la cualitativa.* Debe analizarse si predominan en su desarrollo el empleo de técnicas de la investigación cuantitativa y cualitativa, lográndose un equilibrio entre ambos, si se emplea la vía científica para la solución de los principales problemas de su escuela y si se utilizan los instrumentos elaborados para el manual de trabajo de campo que conllevan a estudios de profundización para resolver las principales dificultades del banco de problemas.

En la propia fuente se declara que el modelo contexto-entrada-proceso-producto es el más factible para su implementación en la práctica. Las autoras lo asumen porque es el modelo más completo, holístico y abarcador, propone una evaluación integral, sistemática y no subjetiva ni simplificada, penetrada por métodos científicos para el análisis de la información y se contextualiza a la evaluación del desempeño del director/a de escuela primaria.

Para evaluar el *contexto* hay que tener en cuenta las medidas de administración educativa, el grado de escolarización del director, el tamaño del centro, la matrícula, la caracterización de los docentes, la caracterización de los alumnos, cantidad de grados y grupos; en este aspecto se debe tener en cuenta el sexo, el centro de procedencia, la matrícula por grados, el tipo de centro (urbano, rural) y la zona donde está enclavada la escuela. Para evaluar la *entrada* hay que tener en cuenta la experiencia de los directores tanto en el sector educacional como en la institución, la categoría académica y científica, el gasto por alumno en cuanto a materiales y recursos para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje y la participación e implicación de los padres y los miembros de la comunidad en las diferentes actividades que se realizan en la escuela.

Para evaluar el *proceso* hay que analizar si se realizan acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos educativos y el modelo de escuela primaria, el liderazgo del director del centro, la unidad entre los miembros de la institución, el trabajo en equipos, la calidad del currículo de los directivos y docentes evidenciado en la participación de eventos científicos, publicaciones y resultados en la emulación en las escuelas de su tipo, el tiempo dedicado por los alumnos a las tareas escolares y al estudio. Para evaluar el *producto* se tienen que analizar en qué medida se logra o no la transformación de la escuela hacia la mejora educativa, evidenciada en la calidad del aprendizaje de los alumnos por los indicadores de eficiencia: asistencia, retención y promoción, los resultados alcanzados en concursos y olimpiadas. También se manifiesta en la continuidad de estudios, la preparación metodológica de los docentes, la calidad de la clase y la superación del claustro.

Para desarrollar el segundo tema se analizan las diferentes alternativas de organización escolar y régimen de vida coherente con la política actual y perspectiva de la Educación Primaria a partir de los aspectos que se han ido experimentando en el curso escolar 2016 - 2017 (García, Valle, Gayle & Matos, 2016) y que se extienden el próximo curso a todas las provincias del país.

Ello demanda el análisis sistemático por la asunción de un estilo democrático y participativo de dirección, que viabilice la conformación del Proyecto Educativo; la implementación de una concepción curricular integral, flexible y contextualizada que contribuya al cumplimiento del fin y los objetivos de la Educación Primaria; una concepción del proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador que evidencie a través de la apropiación, formación y desarrollo gradual de un sistema de conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades, actitudes, sentimientos,



orientaciones valorativas, normas de comportamiento, conciencia moral y ética coherentes con el proyecto social.

Se tendrá en cuenta además, la implementación de un sistema de evaluación para los educandos y los educadores que propicie el cumplimiento de las funciones inherentes a este proceso: diagnóstica, educativa, desarrolladora, control y mejora; la transformación de la labor educativa con la familia y la comunidad para favorecer el cumplimiento de la función educativa, la concertación del Proyecto Educativo Institucional con la participación protagónica del Consejo de Escuelas y el papel de la institución educativa como el centro cultural más importante de la comunidad; el empleo de diversas formas de trabajo metodológico, superación e investigación con los docentes que propicie unidad, diversidad, diferenciación, articulación, concatenación, armonía y creatividad en la labor de asesoramiento y control de la estructura de dirección del centro.

De igual forma se aborda el trabajo en redes de las instituciones educativas en cada consejo popular, entendida en primera instancia como una vía para la interacción, colaboración y complementación entre instituciones educativas y toda la infraestructura existente a nivel de este territorio, para su implicación en el proceso educativo en correspondencia con la política educativa del país; y en segundo lugar como la conformación de centros de recursos humanos, didácticos, metodológicos y de nuevas tecnologías, que da atención a las necesidades y demandas de los educandos, los educadores, las familias y la comunidad.

También se trabaja con la consolidación de la continuidad y la articulación de la educación preescolar y su fortalecimiento con la educación primaria y especial, con la coordinación intersectorial, interinstitucional y comunitaria para la atención educativa que facilite el tránsito paulatino de un nivel de educación a otro, así como con las modalidades educativas, años de vida, ciclos y grados. Esto está condicionado por formas de trabajo docente, métodos, medios y procesos y por lo tanto, se requiere de un sistema de evaluación de la calidad de la educación, que propicie el monitoreo del proceso educativo en las instituciones y modalidades de atención.

El propio tema facilita la correspondencia con las funciones básicas de la teoría de la evaluación de la calidad de la educación: diagnosticar, valorar y mejorar. Estas funciones establecen, al mismo tiempo, niveles diferenciados de utilización de los resultados del proceso. En la función de diagnóstico es necesario valorar si se emite una descripción de las fortalezas y debilidades

identificadas de manera general en la institución; si se cumple con el objetivo de brindar el conocimiento del estado real de la calidad del proceso educativo; si el diagnóstico es realizado sistemáticamente y si se garantiza el éxito del proceso. Se tendrá en cuenta además si se precisa la utilización de métodos tanto cuantitativos como cualitativos, y si se detectan, por sus miembros, todos los problemas de la institución; si se cuenta con instrumentos para evaluar todas las actividades del proceso educativo, si el diagnóstico es riguroso y si se ajusta a las condiciones del centro.

La función de valorar se tendrá en cuenta si se persigue una calificación del estado real del proceso educativo, en contraste con su estado ideal; si se exploran las causas más probables de los resultados obtenidos; si se identifican las áreas más afectadas y se organiza por orden de prioridad cuáles son los problemas que se van a ir resolviendo y si se realiza un cronograma donde se proyecta su solución a corto, mediano y largo plazo. Respecto a la función de mejora es importante analizar si los miembros de la institución comprenden el papel rector que ocupa esta función en la transformación y perfeccionamiento del proceso educativo; si en las decisiones incluyen a todos los miembros; si se elabora un plan de mejora, teniendo en cuenta las etapas y fases establecidas.

Se combina el segundo tema con las funciones de la evaluación de la calidad que propone (Torres, 2009) y que parten de la autoevaluación, pasa luego a la coevaluación y por último a la heteroevaluación. En la primera se pretende que los directores de escuelas primarias puedan autoevaluar su desempeño a partir de los indicadores convenidos con el metodólogo municipal asignado a la escuela de forma sistemática y donde él mismo pueda llegar a diagnosticar el estado real de su desempeño.

Con ayuda del metodólogo se establecen los parámetros para que intercambien experiencias los directores de escuelas con características similares en cuanto a tipo de centro, matrícula, construcción del edificio escolar, entre otros. Se buscan los espacios oportunos para el intercambio y se registran los aprendizajes adquiridos. Al concluir este proceso intermedio se está en condiciones de recibir a los evaluadores externos que considere la estructura municipal para evaluar la calidad del desempeño del director. Se procede a la heteroevaluación ya que el director evalúa la preparación recibida para enfrentar la labor directiva con calidad y a su vez, la Dirección Municipal de Educación aporta los criterios valorativos esenciales que determinan una

calificación específica para el director de escuela, se da primero de forma cuantitativa y se lleva a una escala cualitativa para determinar la categoría que puede ser de tres tipos: avance, estancado o en retroceso.

El tercer tema aborda las normas de evaluación de la calidad, así como los indicadores específicos para cada una; estas normas sustentadas por el Comité Conjunto sobre Normas para la Evaluación Educativa (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, 2010), han sido interpretadas y contextualizadas en la realidad cubana (Torres, et. al., 2011); sobre esta base se conciben la utilidad, factibilidad, legitimidad y precisión de la evaluación del desempeño de los directores de las escuelas primarias, que a continuación se explican.

Con relación a la utilidad, se precisan elementos a tener en cuenta: identificación de las fortalezas y debilidades para perfeccionar el consejo de dirección; la selección y alcance de la información, la interpretación valorativa, claridad y difusión del informe de la evaluación de la calidad del desempeño y la trascendencia y efectividad del plan de mejora para el cambio de su modo de actuación.

La precisión se evidencia si: la información que ofrece es la adecuada; si los juicios guardan una relación lógica con los datos cuantitativos y cualitativos recogidos y si se evitan las extrapolaciones imprudentes y criterios incorrectos sobre el informe de autoevaluación del desempeño entregado al metodólogo con anterioridad. La legitimidad se cumple con los indicadores incorporados a este grupo: obligación formal de participar en la autoevaluación y coevaluación del desempeño de los directores de escuelas así como la preparación previa para recibir la evaluación externa que culmina en la calificación final del desempeño en dos momentos: uno de corte parcial, anual y otro de corte integral, cada dos años.

Por último, para la factibilidad se tendrán en cuenta los tres indicadores de este grupo: procedimientos prácticos para que el director de escuela sepa con antelación cómo evaluar su desempeño; la viabilidad política para realizarlo de forma sistemática, y la relación costo/producto, ajustado al binomio desempeño - calidad que deviene en uno de los componentes asignados a la evaluación del desempeño: el económico.

## Conclusiones

El sistema de talleres metodológicos se fundamenta en la integración de la teoría de la evaluación de la calidad del desempeño del director y la metodología para su planificación e implementación: motivación, devolución y caldeo como parte inicial; introducción temática, desarrollo, conclusiones y cierre. Al final se dan las orientaciones generales del próximo taller donde se explica el estudio independiente que deben desarrollar y se concilia cómo y cuándo resolverán la actividad orientada. El contenido del sistema de talleres metodológicos para los directores de las escuelas primarias facilita la preparación de estos para el proceso de evaluación de la calidad de su desempeño.

## Referencias bibliográficas

- Bernabeu, M., León, T. & Puig, S. (2008). *Metodología de evaluación del desempeño del director. Informe de investigación del Programa Ramal 10 del MINED*. La Habana: ICCP. Material inédito.
- Calzado, D. (1998). *El taller, una alternativa de forma de organización en la formación profesional del educador*. Tesis de maestría. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- García, L. J., Valle, A., Gayle, A. & Matos, C. (2016). *Proceso de Perfeccionamiento del Sistema Educativo desde su concepción teórico metodológica. Estado actual y perspectivas*. Folleto para la preparación del curso escolar 2017-2018. La Habana: ICCP.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (2010). *The Program Evaluation Standards*. Los Ángeles: Sage. Consultado el 15 de marzo de 2017 desde: <https://www.google.com/search?q=Normas+de+la+Evaluaci%C3%B3n+de+Programas+Resumen+de+las+Normas&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a&channel=nts>
- Mañalich, R. (1998). Interdisciplinariedad y Didáctica. *Revista Educación*. 94, mayo – agosto 1998.
- Mendoza, I. R. (2017). La evaluación de la calidad: una vía para elevar desempeño de directores en la educación primaria. *Revista IPLAC*. 2, marzo-abril de 2017.

- Pla, R. V. (2006). Metodología para la elaboración de proyectos educativos integrales. *Educación y Sociedad*. abril-junio, 2006.
- Ramos, H. (2014). *La autoevaluación institucional de la escuela primaria en condiciones educativas de inclusión*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez.
- Resolución Ministerial 200. (2014). *Reglamento de Trabajo Metodológico en el Ministerio de Educación*. La Habana.
- Rico, P., Bonet, M., Castillo, S., García, M., Martín-Viaña, V., Rizo, C. & Santos, E. M. (2010). *Modelo de escuela primaria. Una propuesta de educación desarrolladora*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Torres, P. (2009). ¿Cómo puede la Evaluación Educativa contribuir al mejoramiento del Sistema Educativo Nacional? En: *CALIDED 2009*. Instituto Superior Pedagógico Frank País García. Santiago de Cuba. ISBN: 978-959-2007-359-3.
- Torres, P; Puig, S; Viera, L; Miranda, J; García, M; Pérez, I. M., &... Alba, O. (2011). *El desarrollo de una cultura de la Evaluación Educativa en Cuba*. Curso 8. Congreso Internacional *Pedagogía 2011*. Ciudad de La Habana: Sello editor Educación Cubana. ISBN: 978- 959-18-0607-9