



Revista Electrónica EduSol, ISSN: 1729-8091. 2011. Volumen 11, No. 37, oct.-dic., pp. 1-14.

Universidad de Ciencias Pedagógicas “Raúl Gómez García”, Guantánamo, Cuba

### Una propuesta para la evaluación del impacto de la capacitación a los recursos humanos

M.Sc Esteban Ulloa Kindelán, Profesor Auxiliar

e-mail: [ulloa@ucp.gu.rimed.cu](mailto:ulloa@ucp.gu.rimed.cu)

Institución: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Raúl Gómez García”

Provincia: Guantánamo

País: Cuba

M.Sc Idania C. Guibert González, Profesor Auxiliar

e-mail: [idaniac@ucp.gu.rimed.cu](mailto:idaniac@ucp.gu.rimed.cu)

Institución: Universidad de Ciencias Pedagógicas “Raúl Gómez García”

Provincia: Guantánamo

País: Cuba

Fecha de recibido: mayo de 2011

Fecha de aprobado: junio de 2011

#### RESUMEN

En el presente artículo se abordan las definiciones de impacto, impacto de la capacitación institucional y evaluación del impacto desde la perspectiva de múltiples autores, válidas para diversas disciplinas y para el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Finalmente, se presenta un sistema de indicadores para evaluar el impacto de los procesos de capacitación en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Raúl Gómez García”.

Palabras Clave: Capacitación, Recursos Humanos, Desarrollo de Cuadros

#### A proposal for evaluating the impact of human resource training

#### ABSTRACT

This article addresses the definition of impact, the impact of institutional capacity building

and impact assessment from the perspective of multiple authors, valid for various disciplines and for the System of Human Resource Management. Finally, we present a system of indicators to assess the impact of the training process at the University of Pedagogical Sciences "Raúl Gómez García".

Keywords: Training, Human Resource, Development Paintings

---

## INTRODUCCIÓN

El término capacitación es utilizado con diversos fines, a partir de lo cual su definición es diferente. Para el presente propósito, se asume la conceptualización que hace Tamayo (2009) donde plantea: “la capacitación es un proceso integrado por un conjunto de acciones y contenidos teóricos-prácticos con objetivos y funciones específicas interconectadas entre sí, que al integrarse conforman un sistema que tiene como principal efecto la habilitación de los agentes educativos para su desempeño, y el desarrollo de competencias para resolver problemas prácticos actuales en los diferentes contextos”. (Tamayo, 2009, p.24).

Unos de los procesos sustantivos más complejos y amplios para las universidades es el relacionado con la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos, en tanto integra todos los subprocesos y todas las áreas de trabajo, lo cual incluye acciones que van, desde la preparación de sus más altos profesionales, a través de las vías de formación postgraduadas, dígase preparación postdoctoral, formación doctoral, lformación de master y diplomantes, preparación del potencial científico para la colaboración, preparación de los cuadros directivos y sus reservas, habilitación y entrenamiento a funcionarios, según sus áreas de trabajo y funciones, así como la capacitación a los trabajadores no docentes, según sus grados escolares, es decir acciones para alcanzar el 6to, 9no ó el 12 grado, y las calificaciones, recalificaciones y habilitación, según las exigencias técnicas del puesto y función que desempeña.

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”. (Moliner, 1988, p. 12).

El diccionario de la Real Academia Española consigna una cuarta definición del vocablo, asociada a la cuestión ambiental, que expresa “...conjunto de posibles efectos negativos

sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades” (Cohen, 2002, p. 78).

Con el tiempo, el uso del término impacto, se amplió con variadas acepciones y usos, cobrando mayor significación en los procesos de las relaciones laborales, gestión empresarial, servicios institucionales, informáticos, entre otras dimensiones. Un ejemplo de ello es el siguiente concepto de impacto en el terreno de una organización, donde se plantea que: “El impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación...”. (Sánchez, 2005, p. 8)

## DESARROLLO

El término impacto se ha asociado más a lo social que a lo institucional, al respecto se someten a valoración algunas ideas expresadas por otros autores:

“El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general”. (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2001, p.4). Los autores sustentan el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados.

El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). A nuestro juicio, el cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan. Hay autores, con los cuales no se coincide, que ven el cambio solo en los procesos y productos, no en las personas o grupos.

Según Baker “... el impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este (efecto multiplicador)”. (Baker, 2004, p.12). En Evaluación social de proyectos. Los impactos “...son los logros derivados del desarrollo de un proyecto y que pueden observarse a largo plazo, después de año y medio”. (Guzmán, 2004, p. 16)

Como se puede apreciar, en casi todas las conceptualizaciones analizadas, la definición de impacto se asocia más a los criterios económicos, dejando subyacente la necesidad de incluir entre sus dimensiones, las referidas al avance cualitativo e integrador que debe propiciar, primero en cada sujeto de la capacitación, así como en cada uno de los productos y servicios que aporta la institución en su integridad. No puede limitarse solo a criterios económicos, es preciso diferenciar entre efecto, resultado e impacto.

Varios autores están de acuerdo en que la evaluación de impacto es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados en una entidad, (Sandoval, 2005).

De acuerdo con Sánchez (2005), el objetivo principal de la evaluación es descubrir la efectividad de un programa y para esto, se toma como base de comparación sus objetivos, a la luz de la relación entre los objetivos y sus presuposiciones.

Por su parte, Stufflebeam define la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos”. ( Stufflebeam, 1993, p.56)

La definición realizada por la ONU en 1984, expresa que la evaluación constituye el proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de estas (Torres, 2004).

En el caso de la evaluación intra, el autor explica que esta se desarrolla durante la ejecución del programa y se evalúan las actividades identificando los aciertos, errores y dificultades. Existe también la evaluación post, que se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, donde se detectan, registran y analizan los resultados. Con la evaluación ex post, que se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, se valoran los resultados mediatos, alejados y consolidados.

El concepto evaluación se aborda de forma fraccionada, y se entiende que debe ser más amplio que los expresados anteriormente pues la evaluación debe ser integral y para ello requiere considerar la continuidad del proceso , su carácter científico, la inclusión de las expectativas de los usuarios, tanto internos como externos, las oportunidades y las amenazas existentes en el entorno; así como la complejidad de los elementos que integran el fenómeno de evaluación: la misión y los objetivos de la institución, las metas, la visión, las estrategias, los portentos, acciones, productos, servicios, recursos, eficiencia, eficacia y beneficios.

Para la elaboración del sistema de dimensiones e indicadores que se propone, se partió de algunas de las reglamentaciones que se norman en la Resolución Ministerial 29/2007, así como en otros documentos rectores del Ministerio de Educación, relacionados con los procesos de control e inspección a las entidades educacionales.

Esta resolución 29/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), traza la política sobre la capacitación a los recursos laborales en Cuba, se hacen consideraciones prácticas sobre impacto de la capacitación, lo cual se ajusta, en sentido general, a cualquier institución. No obstante, su carácter metodológico es pobre, al menos cuando se trata de aplicar al proceso a la evaluación de la capacitación en las universidades.

Teniendo en cuenta el principio expresado, acerca de que: la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituyen una inversión y no un costo, y de que cada entidad tiene que evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados, y considerando que la resolución no aporta un sistema de dimensiones o indicadores que permita abarcar todos los procesos de capacitación en una Universidad Pedagógica, se ha considerado abundar y profundizar en cómo desarrollar la evaluación del impacto de la capacitación, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas.

Según la citada Resolución 29/2007 del MTSS, en su artículo 24 plantea que: “la evaluación de la capacitación incluye el cumplimiento del plan de capacitación aprobado, a partir del cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas; la participación real de los trabajadores previstos a matricular en cada acción y los matriculados; el aseguramiento material, humano y financiero; la evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad; y las principales dificultades y medidas para resolverlas”.

La evaluación del impacto de la capacitación de los recursos humanos se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base, entre otros indicadores generales, los siguientes: 1. Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas; 2. Aplicación en el proceso de producción o servicios de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación; 3. Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores; y 4. Las transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios (RM 29/2007).

Como se puede apreciar, en los argumentos de la Resolución 29, se apunta más a la capacitación de los trabajadores que no son docentes, muy poco revelados están los procesos de capacitación a docentes, por tanto resulta pobre la identificación de aspectos e indicadores en ella, dirigidos a evaluar el impacto de la capacitación a profesores, lo cual

debilita la posibilidad de medir el impacto de tal proceso en las instituciones docentes, particularmente en las UCP.

A tenor con los análisis efectuados anteriormente y dando cumplimiento al artículo 28 de la RM 29/2007: donde plantea, que para la evaluación del impacto de la capacitación, cada entidad establece sus indicadores específicos, se elaboró el sistema de dimensiones e indicadores expresados en el presente trabajo, a partir de lo cual se direcciona el proceso de medición del impacto de la capacitación en la UCP "Raúl Gómez García". Dicha propuesta se expone a continuación:

#### I. Dimensiones generales:

1. Que cada área tenga su estrategia de capacitación según RM 29/06 MTSS y las normativas específicas del MINED.
2. Que cada área pueda mostrar el establecimiento de un sistema de indicadores para medir impacto de la capacitación, de acuerdo a las características del área y de su fuerza laboral, según norma el artículo 27 de la RM 29/06.
3. Crecimiento gradual en la formación doctoral, de master, profesores con categoría docente superior, licenciados y graduados de 12 grado en trabajadores no docentes.
4. Mostrar evidencias de la introducción de los resultados de las investigaciones de los doctores, proyectos investigativos y trabajos de maestría.
5. Que las estrategias y los indicadores, así como los balances trimestrales, semestrales y anuales, de los resultados, sean aprobados en los Consejos de Dirección.
6. Mostrar evidencias de autoevaluación de impacto de la capacitación del área clave.
7. Existencia de carta circular, resolución, instrucción o manual específico de normas y procedimientos para las actividades de capacitación y evaluación de trabajadores. Hacer dos mediciones de impacto de la capacitación ofrecida en la UCP
8. Promover un mayor accionar del CDIP como centro gestor de información para la socialización de los resultados de investigaciones y la acreditación de las publicaciones.

#### II. Superación ideopolítica:

1. Existe el diagnóstico y caracterización ideopolítica de todos los trabajadores.
2. Existe la estrategia de preparación y capacitación ideopolítica de la UCP y las áreas.
3. Se garantiza la preparación mensual en función de las necesidades de todos cuadros y trabajadores.

4. Medir el % de asistencia de los trabajadores a las actividades de capacitación ideopolítica.

Lograr que asista el 95%	Excelente
Lograr que asista el 85%	Bien
Lograr que asista el 80%	Regular
Menos del 80%	Mal

5. Realizar una comprobación política y de conocimientos de la Historia de Cuba en cada semestre a todos los trabajadores

Lograr que el 95% apruebe	Bien
Lograr que apruebe el 85%	Regular
Menos del 85%	Mal

III. Superación económico-financiera.

1. Desarrollo de temas de preparación económico-financiera.

Lograr que asista el 95%	Excelente
Lograr que asista el 85%	Bien
Lograr que asista el 80%	Regular
Menos del 80%	Mal

2. Mostrar resultados positivos gradualmente creciente en los controles económicos

III. Superación en Dirección Científica:

1. Aprobación en los Consejos de Dirección de cada área la estrategia de capacitación, en tiempo y forma, indicada según RM 29/2006 MTSS.

2. Se garantiza la preparación mensual en función de las necesidades de todos los cuadros y reservas.

3. Existencia y ejecución de acciones de capacitación para que los cuadros que fueron nombrados sin cumplir los requisitos los obtengan en un plazo determinado.

4. Incorporación de los cuadros y reservas a la formación doctoral

Si logra más de 3 cuadros y más de 6 reservas	Excelente
Si se logra 3 cuadros y 6 reservas de cuadros en la UCP	Bien
Si se logra 2 cuadros y 4 reservas de cuadros en la UCP	Regular
Si se logra menos de 2 cuadros y 4 reservas de cuadros en la UCP	Mal

5. Crecer en el número de cuadros y sus reservas que opten por temas doctorales en Dirección Científica.

6. Mejorar la preparación de los cuadros y funcionarios para el proceso de evaluación a sus trabajadores, lo que se tiene que revelar en la calidad de las evaluaciones.

IV. Doctorado, Maestría y otros tipos de superación postgraduada. Categorías docentes.

1. El cumplimiento de la estrategia de formación de doctores se analiza sistemáticamente en los órganos de dirección y los consejos científicos, la que se perfecciona sistemáticamente.

2. Incremento de las predefensas y defensas de doctorado con respecto al curso anterior.

3. Cumplir el plan de defensas y de predefensas de doctorado del año 2011.

Del 80 a 100% de cumplimiento	Excelente
Del 60 al 79%	Bien
Del 50 al 59% de cumplimiento	Regular
Menos del 50% de cumplimiento	Mal

4. Crecer en el número de nuevos aspirantes a doctores con temas aprobados respecto al curso anterior.

Si cubre al menos con 1 aspirante cada educación y municipio	Excelente
Si cubre el 70% de los municipios y 70% de las educaciones	Bien
Si cubre el 50% de los municipios y 40% de las educaciones	Regular
Si cubre menos del 40% de los municipios y 30% de las educaciones	Mal

5. La utilización del potencial de doctores está en correspondencia con las necesidades del territorio.

6. Existe una proyección de formación posdoctoral.

7. Se introducen los resultados de las investigaciones de los doctores.

Del 80 a 100% de cumplimiento del plan de introducción de resultados	Excelente
Del 70 a 79% de cumplimiento del plan de introducción de resultados	Bien
Del 60 a 69% de cumplimiento del plan de introducción de resultados	Regular
Menos del 60	Mal

8. Lograr producir libros en soporte electrónicos por cualquier modalidad

Producir 2 libros	Excelente
Producir 1 libro	Bien
Mostrar que se trabaja en el montaje de algún libro.	Regular



9. Montar paquetes tecnológicos para la exportación de servicios de colaboración, a partir de los Proyectos de Investigación o de gestiones de profesionales calificados.

Montar 3 paquetes tecnológicos	Excelente
Montar 2 paquetes	Bien
Montar 1 paquete tecnológico	Regular

V. En relación con la formación de Master.

1. Garantizar una retención de matrícula de profesores de la UCP en grupos de maestría.

Del 90 a 100% de cumplimiento	Excelente
Del 80 al 89% de cumplimiento	Bien
Del 60 al 79% de cumplimiento	Regular
Menos del 60% de cumplimiento	Mal

2. Cumplir el plan de defensa y de talleres del año 2011

Del 90 a 100% de cumplimiento	Excelente
Del 80 al 89% de cumplimiento	Bien
Del 70 al 79% de cumplimiento	Regular
Menos del 60% de cumplimiento	Mal

3. Los docentes del claustro a tiempo completo y parcial tienen o están incorporados a algunas de las formas de la educación postgraduada.

Más del 90%	Excelente
Del 80 al 89	Bien
Del 70 al 79	Regular
Menos del 70%	Mal

4. Los resultados obtenidos por los maestrantes y doctores influyen positivamente en la calidad de los procesos que dirigen en la UCP y el territorio

5. Incrementar en número las publicaciones de doctores y master en revistas nacionales e internacionales, en relación año anterior.

Si se crece un 7%	Excelente
Si se crece un 5%%	Bien
Si se crece un 2%%	Regular
Si se crece menos del 2%	Mal

6. Elaborar libros en soporte electrónico, a partir del trabajo de los doctores y master (ver la escala de IV 8.)

7. La formación académica de postgrado se desarrolla en la mayoría de los municipios con el aseguramiento material y profesoral exigido.
8. Se atiende adecuadamente el trabajo de tutoría para que una parte de los docentes culminen con calidad su formación académica.
9. Los profesores que fueron evaluados de R y M el curso anterior son atendidos sistemáticamente en los departamentos para erradicar sus insuficiencias metodológicas o de dominio del contenido.
10. La Universidad de Ciencias Pedagógicas brinda respuesta a más del 80% de las necesidades de superación del territorio mediante variadas formas de Educación Postgraduada.

Del 80 al 89%	Excelente
Del 70 al 79%	Bien
Del 60 al 69%	Regular
Menos del 60%	Mal

#### VI. Superación de Postgrado

1. Cursos de postgrado especializados para profesores de la UCP, según las diferentes categorías docentes superiores.

Si se matricula el 80% o más	Excelente
Si se matricula el 65% o más	Bien
Si se matricula el 55% o más	Regular
Si se matricula menos del 55%	Mal

2. Cursos de postgrado especializados para profesores de la UCP, de las categorías de Asistentes e Instructores.

Si se matricula el 90% o más	Excelente
Si se matricula el 80% o más	Bien
Si se matricula el 70% o más	Regular
Si se matricula menos del 70%	Mal

3. Cursos básicos para acceder a la categoría de Asistente.

Si se matricula el 95% o más	Excelente
Si se matricula el 85% o más	Bien
Si se matricula el 70% o más	Regular
Si se matricula menos del 70% o más	Mal

#### VII. Sobre cambio de categoría docentes

1. Crecer en el número de profesores con categoría docente superior, en relación con la cifra actual.
2. Asegurar una proyección acorde con las posibilidades reales de la UCP
3. Montar un sistema de preparación que entrene a los aspirantes a cambios de categoría en todos los ejercicios de la RM No. 128

#### En Profesores Titulares

Crecer en 6 profesores con ejercicios aprobados	Excelente
Crecer en 4 profesores con los ejercicios aprobados	Bien
Crecer en 2 profesores con ejercicios aprobados	Regular
Crecer en menos de 2 profesores con ejercicios aprobados	Mal

#### En Profesores Auxiliares

Crecer en 15 profesores con ejercicios aprobados a partir de 85 actuales	Excelente
Crecer en 12 profesores con los ejercicios aprobados	Bien
Crecer en 7 profesores con ejercicios aprobados	Regular
Crecer menos de 7 profesores con ejercicios aprobados	Mal

4. Lograr que los cargos de dirección y funcionales (jefes de disciplina, año, carrera), estén ocupados por los profesores de categoría docente superior.

Si cubren 70% de los cargos de dirección y el 85 en funcionarios	Excelente
Si cubren el 60% de los cargos de dirección y el 75 en funcionales	Bien
Si cubren el 55% de los cargos de dirección y el 65 en funcionales	Regular
Si cubren el 50% de los cargos de dirección y el 60 en funcionales	Mal

#### VIII. Sobre Potencial de colaboración extranjera

1. Lograr que asistan los miembros del potencial a las preparaciones programadas.
 

90% de asistencia del potencial a las actividades mensuales	Excelente
85% de asistencia del potencial a las actividades mensuales	Bien
80% de asistencia del potencial a las actividades mensuales	Regular
Menos del 80% de asistencia del potencial a las actividades	Mal
2. Lograr que aprueben los exámenes que se realizan en la UCP
 

95% de aprobados de su área en los exámenes	Excelente
90% de aprobados del área en los exámenes	Bien
85% de aprobados del área en los exámenes	Regular

Menos del 85%	Mal
3. Lograr que aprueben los exámenes regionales o nacionales.	
95% de aprobados del área en los exámenes	Excelente
90% de aprobados del área en los exámenes	Bien
85% de aprobados del área en los exámenes	Regular
Menos del 85%	Mal
IX. En trabajadores no docentes	
1. Que en cada área no docente se logre un incremento de sus trabajadores matriculados en una licenciatura.	
Tener el 5% matriculado	Excelente
Tener el 3% matriculado	Bien
Tener el 2% matriculado	Regular
Menos del 2%	Mal
2. Graduar trabajadores en carreras universitarias a nivel de UCP.	
Graduar 25 trabajadores	Excelente
Graduar 20 trabajadores	Bien
Graduar 15 trabajadores	Regular
Graduar menos de 15	Mal
Batalla por 12. grado.	
3. Crecer en los trabajadores con el 12 grado aprobado.	
Crecer en 6% de trabajadores	Excelente
Crecer en 4% de trabajadores	Bien
Crecer en 3% de trabajadores	Regular
Crecer menos de 3% trabajadores	Mal
4. Crecer en la matrícula de trabajadores en la FOC.	
Matricular el 8% de trabajadores con 9. grado	Excelente
Matricular el 6% de trabajadores con 9. grado	Bien
Matricular el 4% de trabajadores con 9. grado	Regular
Menos del 4%	Mal
5. Lograr mayor correspondencia de las evaluaciones a los trabajadores con el comportamiento de los indicadores de eficiencia en las carreras y con el servicio que se presta.	
6. Recalificar los trabajadores de la cocina, en culinaria.	

Tener recalificado el 90%	Excelente
Tener recalificado el 80%	Bien
Tener recalificado el 70%	Regular
Menos del 70%	Mal

Para elaborar la propuesta se tuvieron en consideración además, los siguientes argumentos legales: La R/M 29 del 2006 del MTSS, La R/M 148 del 2010, MINED; La R/M 239 MINED, Reglamento de Inspección; La R/M 53 del 2006, sobre procedimientos para la preparación y salida al exterior, La R/M 109 del 2010, sobre modificaciones a la RM 53/2006, Carta RS-VMB 46, MTSS “Control al cumplimiento del plan de capacitación. Circular 4 del 2010, MINED; Circular 5 del 2010, MINED. Para evaluar el proceso a nivel institucional, se conformó una comisión central, integrada por profesionales de alta calificación científico docente de la propia universidad.

Como proceso de evaluación en sí, el que se aborda se reconoce como un proceso complejo, integral y particular, sistemático, el cual hasta hoy venía efectuándose sin la presencia de una base teórica precisa y un sistema de dimensiones e indicadores, para a partir de las características particulares de la UCP, desarrollar tan controvertido proceso. Se asumió la evaluación del impacto como, la valoración de los resultados de la aplicación de las acciones de capacitación a todos los trabajadores, sin distinción de categoría ocupacional, científica, docente y técnica, vista a partir de su carácter integrador y estratégico para la universidad.

## CONCLUSIONES

Este trabajo complementa la Estrategia de Capacitación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas que se conforma a largo, mediano y corto plazo. Se evalúan todos los procesos sustantivos de la Universidad y por tanto a cada área de responsabilidad

Con la propuesta, tanto los directivos, funcionarios y trabajadores (evaluadores y evaluados), cuentan con una importante herramienta de trabajo, que coadyuva a perfeccionar todo el proceso de preparación de la fuerza laboral de que se dispone, facilita el trabajo de los directivos, haciéndolo más eficaz y efectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Baker, JL. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales, Washington: Banco Mundial [en línea]. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/pdf>. (Consultado 8 de julio 2011).

2. Camacho Jiménez K. Retos para evaluar el impacto de Internet: el caso de las organizaciones de la sociedad civil centroamericana. [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/fccd/anales/ad07/ad0703.pdf> . (Consultado, 16 de junio 2011).
3. Cohen E; Martínez R. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. La Habana, 2002.
4. Guzmán M. Metodología de evaluación de impacto. Santiago de Chile: División de Control de Gestión, 2004. Disponible en: <http://hidroven.gov.ve/Resultados/Evaluaciónimpacto%.pdf> . (Consultado 18 de noviembre 2010).
5. Ministerio de Educación. Circular 4 del 2010. La Habana, 2010.
6. \_\_\_\_\_ . R/M 148 del 2010. La Habana, 2010.
7. \_\_\_\_\_ . R/M 239 del 2010, Reglamento de Inspección. La Habana, 2010.
8. \_\_\_\_\_ . R/M 53 del 2006, procedimientos para la preparación y salida al exterior. La Habana, 2006.
9. \_\_\_\_\_ . R/M 109 del 2010, sobre modificaciones a la RM 53/2006. La Habana, 2010.
10. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. R/M 29 del 2006. La Habana, 2006.
11. Moliner, M. Diccionario de uso del español. Madrid, Gredos, 1988.
12. Sánchez E. Evaluación del impacto del proceso de implementación de sistemas de información geográficos. [en línea]. Disponible en: <http://gis.esri.com/library/userconf/latinproc99/24-06-2005>.(Consultado 15 de noviembre 2010).
13. Sandoval de Escurdia JM y Richard Muñoz MP. Los indicadores en la evaluación del impacto de programas. Sistema integral de Información y Documentación. [en línea]. Disponible en: <http://www.worldbank.org/poverty/spanish/impact/overview/howtoevl.htm>. (Consultado 8 de noviembre 2010).
14. Stufflebeam DL y Shinkfied AJ. Evaluación sistemática: guía teórica y práctica. Barcelona, Paidós, 1993.
15. Torres Zambrano G, L Izasa Merchán y LM Chávez Artunduaga. Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico "IDEP". Bogotá, 2004.