

Profesionalización del desempeño de directivos, reservas y asesores

Professionalizing Performance of Directors, Advisors and The Reserve

Recibido: 22/9/2018 | Aceptado: 3/11/2018 | Publicado: 19/12/2018

Juana Gómez Canett^{1*}

^{1*} Casa del Pedagogo. Dirección Municipal de Educación. La Lisa. Proyecto institucional gestión científico-educacional.
juanagoca54@gmail.com

Resumen:

La preparación de los directivos en la dirección eficiente de los recursos humanos garantiza el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales pues son los recursos humanos los que hacen posibles estos logros. El sector educacional tiene la importante misión de formar una cultura para la gestión de sus recursos humanos en sus directivos de manera sostenida, así como la preparación de sus trabajadores para la participación activa en la toma de decisiones en el desarrollo sincrónico y perspectiva de sí mismos y de la institución. La investigación revela una variante de superación desde el desarrollo de un diplomado que posibilita el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en los 15 municipios de La Habana. Se le concede un peso importante a las competencias que deben desarrollar los directivos para cumplir con las funciones en la dirección de los recursos humanos en su colectivo laboral, a favor de la satisfacción de estos para elevar la permanencia de sus miembros con el fin de minimizar el movimiento, garantizar la cobertura y dar

cumplimiento al encargo social que tiene la institución educativa.

Palabras clave: Preparación, profesionalización, desempeño, competencias, directivos, reservas, instituciones educativas, diplomado

Abstract:

The formation of directors for the efficient management of the human resources guarantee fulfilling institutional objectives and aims, for it is the latter who make this happen. The educational sector has the mission of creating a culture for the sustainable management of human resources as well as for the education of workers for their active participation in decision making to favor the synchronic and perspective development of the institution and of themselves. The research shows an upgrading variant: a diploma course that allows the improvement of human resources management in the 15 municipalities of Havana Province. Competences about human resources management that directors should develop are highlighted in order to satisfy workers and guarantee permanence in their jobs, thus fulfilling the social mission of the educational institution.

Keywords: Formation, professionalization, performance, competencies, directors, the reserve, educational institutions, diploma course.

Introducción

La preparación sistemática y sistémica para la profesionalización del desempeño de los directivos y las reservas se inserta coherentemente en el sistema de superación de la Dirección Provincial de Educación de la Provincia La Habana para lograr que dominen las competencias profesionales y humanas de la dirección de los recursos humanos, en aras de cumplir con sus funciones en las instituciones educativas.

Constituyeron puntos de partida en este proceso: el enfoque sistémico de los niveles de dirección en la institución educativa, el diagnóstico de la personalidad del directivo y sus colaboradores, así como la pedagogización del proceso de dirección de los recursos humanos.

Exponer la profesionalización del desempeño de los directivos, reservas y asesores, en la dirección de los recursos humanos en Educación y los resultados alcanzados, en el diplomado, es el objetivo del trabajo que se presenta.

Materiales y métodos

Para abordar el tema, se tuvieron en cuenta las principales problemáticas para lograr la calidad del proceso de dirección de los recursos humanos por ello fue necesario, dentro de los métodos teóricos de investigación utilizar el análisis histórico lógico partiendo de los principales resultados de investigación del departamento de Dirección Científica Educativa, de tesis doctorales, de maestría y especialidad, la elaboración y desarrollo de programas y textos para la capacitación y superación postgraduada de dirigentes educacionales de Cuba y otros países, utilicé el analítico-sintético para realizar la propuesta de plan de estudio, a partir de las problemáticas y necesidades de los directivos, reservas y asesores.

Resultados y discusión

El trabajo que sale de las personas, está asociado a la producción intelectual, de servicios, de bienes materiales, al disfrute y la calidad de vida, por lo que su dirección exitosa es esencial para el desarrollo social. Por estas razones la dirección de los recursos humanos en la educación es: "el proceso sistémico, integrador, multidisciplinario y participativo que en relación dialéctica con la estrategia de la institución educacional garantiza: la planificación del trabajo y el desarrollo individual, la creación de condiciones laborales para el trabajo, la evaluación del desempeño individual, la estimulación y las medidas disciplinarias por los resultados del trabajo, para lograr el compromiso y la permanencia de los recursos humanos en el cumplimiento de la misión institucional y el encargo social" Gómez, J. 2008, de ahí la importancia de su perfeccionamiento mediante la profesionalización del desempeño de directivos, reservas y asesores.

El proceso de profesionalización ha sido abordado por autores, como: Roca, A. (2001); Santos, J. (2005); Ponce, Z. (2005); Añorga, J. y Pérez, A. M. (2006); Martínez, M. (2007); Pérez, A. M. (2008); Cardoso, L. (2008); Chirino, R. (2008).

Desde estas perspectivas teóricas, existe una relación dialéctica entre desempeño profesional pedagógico, competencia profesional, profesionalización y mejoramiento profesional y humano, ya que en las obras investigadas los autores coinciden en que el éxito del desempeño profesional, en la realización de las funciones y tareas con gran cuidado, precisión, exactitud, profundidad, calidad y rapidez, está en correspondencia con el desarrollo alcanzado en las competencias profesionales y humanas, lo cual se logra mediante el proceso de profesionalización.

Teniendo en cuenta los elementos analizados, se define la profesionalización para el desempeño profesional pedagógico en la dirección de los recursos humanos como: el proceso pedagógico de educación y autoeducación

permanente del profesional en ejercicio, con énfasis en lo profesional y humano, en correspondencia con los objetivos institucionales.

Este proceso se caracteriza por un profundo conocimiento sobre los fundamentos teóricos que sustentan la profesión y de manera particular la Dirección de los Recursos Humanos en Educación, la relación dialéctica entre el pensar y el hacer, orientada por valores humanos y una sólida independencia cognoscitiva.

Desde estos referentes se impone el estudio de los presupuestos teóricos en relación con el desempeño profesional pedagógico a partir de las obras de diferentes autores que estudian y aportan nuevos conocimientos a este, dentro de los que se destacan: Añorga, J. et al (1995); Valiente, P. (1997); Roca, A. (2001); Granados, L. A. (2004); Añorga, J. y Valcárcel, N. (2005); Santos, J. (2005); Ponce, Z. (2005); Añorga, J. y Pérez, A. M. (2006); Martínez, M. (2007); Santiesteban, M. L. (2003) y asumida por Cardoso, L. (2008); Chirino, R. (2008). Se consideró pertinente seleccionar algunas definiciones que son medulares para profundizar en el análisis. La sistematización realizada a las definiciones facilitó identificar el lugar central de las funciones del cargo, la demostración de las competencias, a partir del dominio de saberes propios del desempeño profesional pedagógico en un contexto de actuación.

La dirección de los recursos humanos en el universo de la educación, brota del desarrollo alcanzado por el proceso pedagógico y sólo se justifica si está orientada al perfeccionamiento de este proceso.

Su competencia se define como la optimización del proceso de formación permanente e integral de las personas, asegurando que esta sea entendida como el proceso de creación de condiciones organizativas, ambientales y de estimulación por parte de la dirección en cuanto a la proyección y empleo de los recursos necesarios que intervienen en el proceso pedagógico para asegurar que este cumpla los fines y propósitos previstos. Se caracteriza por el dominio de saberes propios del proceso, como competencias profesionales y humanas que deben demostrar los profesionales de la educación en el sistema de relaciones y actividades que realizan en el colectivo laboral.

En la institución educativa se reconocen tres niveles de dirección: institucional; grupo (ciclo, grado, departamento) e individual, conformando un sistema que garantiza el funcionamiento integrado para la consecución de la de los objetivos institucionales. Uno de los problemas actuales en la dirección de los recursos humanos está en las dificultades que tienen los directivos, reservas y asesores para lograr el enfoque sistémico, donde el cumplimiento de las funciones a nivel individual garantice la integración de los tres niveles de dirección para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al hacer coincidir los resultados individuales con los grupales e institucionales se eleva la autoestima, favorece la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso con el sector.

- a) Planificación del trabajo y el desarrollo individual. En el proceso de elaboración del plan individual anual del docente, este debe ajustarse como "traje a la medida" pues se debe elaborar teniendo en cuenta: objetivos institucionales expresados en el plan anual del centro, los resultados y recomendaciones de la evaluación del desempeño, las opiniones de los estudiantes, la familia, las organizaciones e instituciones con las cuales trabaja en red en la comunidad y el colectivo laboral, así como su estado de salud y su situación familiar. Todos estos aspectos favorecen la elaboración del diagnóstico integral del trabajador, la concreción de los problemas que tienen en su desempeño, así como las necesidades educativas para dirigir el desarrollo individual hacia las potencialidades que exigen los objetivos institucionales y personales. En correspondencia con los resultados se programan las actividades para el trabajo y el desarrollo individual, así como las fechas para su cumplimiento y los resultados esperados, estos deben responder a las exigencias de los objetivos.

b) Creación de condiciones ambientales para el trabajo y el desarrollo individual. Lograr en la institución una estructura organizacional y el clima sociopsicológico que garantice clima adecuado para el funcionamiento armónico del colectivo laboral. En el puesto de trabajo crear un conjunto de condiciones para garantizar que el sistema de relaciones y actividades que se planifiquen propicien el ambiente de trabajo que favorezca: la participación, la disciplina laboral, la protección y la salud del colaborador, la formación de valores, la motivación, la satisfacción de las necesidades, evitar actitudes que generen conflictos y estrés, desde una actitud positiva ante la vida. "El secreto para lograr mayores éxitos es la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente"Castro, R. (2000:70)

c) Evaluación del desempeño y el desarrollo individual. Proceso de medición cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de las tareas y actividades, proyectados en el plan individual anual, en correspondencia con los objetivos institucionales. En el desarrollo de este proceso es de suma importancia tener en cuenta además: el diagnóstico integral del colaborador, los procedimientos a realizar en correspondencia con lo planteado en la resolución de evaluación, así como la ética del cuadro.

Como resultado del mismo el colaborador debe mostrar satisfacción con los resultados individuales e institucionales alcanzados, elevada autoestima, compromiso y permanencia en el centro.

d) Estimulación o medidas disciplinarias por los resultados del trabajo. Proceso de estimulación salarial y moral que se realiza por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, demostrada en correspondencia con la planificación del trabajo y el desarrollo individual. En este, se estimula o aplican medidas disciplinarias al colaborador como resultado de su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan anual.

Estas funciones se desarrollan y se demuestran en la actividad de dirección en la Educación, la cual es mediatizada o atravesada por las competencias profesionales, que constituyen un sistema de conocimientos, habilidades, cualidades y capacidades de la personalidad, que se distinguen como ejes transversales en las funciones, cuyo dominio y aplicación son imprescindibles para el desempeño competente de directivos, reservas y asesores en la consecución de los objetivos estratégicos expresados en el plan anual de la escuela. Teniendo en cuenta esta relación sistémica, se impone el estudio de las competencias profesionales y humanas en la dirección de los recursos humanos en la educación.

Desde la perspectiva teórica de autores como: Añorga, J. y Valcárcel, N. (2005); Santos, J. (2005); Añorga, J. y Pérez, A. M. (2006); Páez, V. (2007); Martínez, M. (2007); Valiente, P. (1997); Parra, I. (2002); Forgas, J. A. (2003); Pérez, A. M. (2006); Alpizar, L. (2007); Cardoso, L. (2008).

Las definiciones estudiadas responden a diversos contextos dentro del sector educacional; en ellas se evidencian aspectos comunes que deben caracterizar la estructura de las competencias profesionales: sistema de conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades de la personalidad, como conjunto de saberes que garantizan el desempeño profesional pedagógico competente.

La definición de competencias profesionales y humanas en la dirección de los recursos humanos a nivel individual tiene, como núcleo central, los conocimientos, las habilidades, las capacidades y las cualidades de la personalidad, como un conjunto de saberes que, en integración armónica, deben tener los directivos, las reservas y los asesores para desarrollar sus funciones. Se entienden como: "la integración del saber, saber hacer y el ser en el dominio del sistema

normativo y tecnológico, la selección y utilización de métodos de dirección, el enfoque personalizado del trabajo y el desarrollo individual y el liderazgo educacional, que se expresan en el desempeño, pedagógico y sistémico, en correspondencia con las exigencias de los objetivos institucionales.

Se desarrollan, a continuación, las competencias que atraviesan como ejes transversales cada una de las funciones para el desempeño de directivos, reservas y asesores en la dirección de los recursos humanos en educación.

a) Sistema normativo: lo conforman toda la estructura organizacional, expresada en sus objetivos, valores, principios, normas, reglas, circulares, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, proyecto institucional, grupales, trabajo en red, plan anual, convenio colectivo de trabajo y planes individuales. La profesionalización en esta competencia se demuestra en el dominio que tienen los directivos, reservas y asesores de estos saberes en el desempeño y su aplicación en correspondencia con el diagnóstico integral de los colaboradores y en correspondencia con las exigencias de los objetivos individuales, grupales e institucionales.

b) Sistema tecnológico está conformado por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan en el proceso de dirección de los recursos humanos en Educación. La profesionalización en esta competencia se demuestra en el dominio que tienen los directivos, reservas y asesores en la utilización de este sistema, a partir del diagnóstico integral de la personalidad, en el sistema de relaciones y actividades que tienen lugar en la institución educativa para cumplir con los objetivos individuales, grupales e institucionales.

d) Dirección personalizada del trabajo y el desarrollo individual está conformada por el sistema de conocimientos, habilidades, valores y cualidades de la personalidad que garanticen en el sistema de relaciones y actividades para el cumplimiento de las funciones de la dirección de los recursos humanos. La profesionalización de directivos, reservas y asesores se demuestra en el su enfoque sistémico que logren en el proceso a partir del diagnóstico integral de los colaboradores, la selección y la utilización de los métodos y procedimientos de dirección que favorezcan su crecimiento y desarrollo en función de elevar la autoestima, la motivación, el compromiso, la satisfacción de necesidades superiores, así el reforzamiento positivo de su conducta para la autorregulación y autodirección personal en correspondencia con los objetivos individuales, grupales e institucionales.

Liderazgo educacional está conformado por el estilo de liderazgo, los métodos y estilos de comunicación. La profesionalización de directivos, reservas y asesores se demuestra en el dominio y aplicación de las potencialidades humanas del líder, (amor a la vida, autenticidad, benevolencia, solidaridad, autorrealización y creatividad, predominio de la razón y la justicia, magnanimidad, unidad consigo mismo, con los otros y con la naturaleza).

Otro aspecto de importancia en esta competencia está relacionado con la labor educadora del líder y para esto debe (investigación e innovación sistemática con el colectivo laboral, realizar la gestión itinerante, atender y estimular al colaborador, predicar con el ejemplo personal). El liderazgo debe motivar y hacer protagonista a los colaboradores en la toma de decisiones y en el cumplimiento de los objetivos individuales, grupales e institucionales.

Desde esta perspectiva teórica y con el fin de mejorar el desempeño de los directivos, reservas y asesores de la Dirección Provincial de Educación la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona" elabora el Diplomado de Dirección de los recursos humanos en la Educación. Sus cursos se fundamentan en la experiencia acumulada y los resultados de investigación de este centro, entre los cuales se destacan los principales resultados de investigación del departamento de Dirección Científica Educativa, en sus 16 años de existencia, de tesis doctorales, de maestría y especialidad, la elaboración y desarrollo de programas y textos para la capacitación y superación postgraduada de dirigentes educacionales de Cuba y otros países, en la producción científica relacionada con la

publicación de artículos y de libros sobre diversos temas los cuales aparecen referidos en la bibliografía básica de esta especialidad. Otros resultados de investigaciones están relacionados con los Aprendizajes Básicos Para la Vida los cuales constituyen elementos esenciales como aspectos sociopsicológicos de la dirección y se integran como contenidos, en el desarrollo de las potencialidades humanas del líder. Estos resultados permiten la elaboración del diplomado que tiene el siguiente objetivo general.

Demostrar las competencias profesionales y humanas del directivo, en la dirección de los recursos humanos, en las instituciones de Educación.

Sistema de evaluación

Sistemática. Participación en las sesiones presenciales, así como en las actividades prácticas orientadas al mejoramiento del desempeño en sus respectivos puestos de trabajo.

Final. Se concluirá con una tesina que se elabora sobre la base del proceso de Consultoría Cooperada y Combinada para el mejoramiento del desempeño del directivo en la Dirección de los recursos humanos.

Estructura del plan de estudio.

CURSOS		CRÉDITOS	TOTAL DE HORAS					
			C	T	C	E. I.	E	Total
1	Introducción al estudio de la dirección de los recursos humanos en educación.	4	16	16	80	60		172
2	Funciones y competencias para la dirección de los recursos humanos en educación.	6	40	60	100	88		288
3	El desarrollo humano esencia en el proceso de profesionalización de la dirección de los recursos humanos en educación.	5	20	60	90	60		230
	EVALUACIÓN FINAL						30	30
	TOTALES	15	76	136	270	208	30	720

C (conferencia) T (taller) C (consultoría) EI (estudio individual)

CURSO I: Introducción al estudio de la dirección de los recursos humanos en Educación.

Objetivo: Valorar la importancia de la dirección de los recursos humanos, como eje transversal, en el Sistema de dirección en la Educación.

Indicaciones metodológicas: se desarrollará mediante actividades presenciales utilizando la técnica de encuentro; se sugiere el desarrollo de talleres y seminarios para favorecer el desarrollo de habilidades para la búsqueda en INTERNET de manera que se amplíe la información relacionada con los aspectos trabajados en los encuentros.

CURSO II. Las funciones y competencias de la dirección de los recursos humanos en Educación

Objetivo: demostrar en la práctica directiva (procesos de asesoría) el dominio de las funciones y competencias de la dirección de los recursos humanos en Educación.

Indicaciones metodológicas: se realizan talleres donde se podrán analizar y debatir los principales aspectos relacionados con las funciones, competencias, así como los resultados obtenidos en los procesos de Consultoría Cooperada y Combinada como tipo de asesoría para la preparación del directivo en el puesto de trabajo. Se dedican 100 horas para la aplicación de técnicas diagnósticas cuyos resultados permitan a los diplomantes elaborar y realizar procesos de consultoría a directivos seleccionados en los diferentes municipios; se sugiere el desarrollo de ejercicios prácticos con estudios de casos que demuestren el dominio de las funciones y competencias de directivos, reservas y asesores en la Dirección de los recursos humanos en la Educación.

CURSO 3: El desarrollo humano esencia de la dirección de los recursos humanos en Educación

Objetivo: demostrar el dominio de las potencialidades humanas del líder educacional, así como de Aprendizajes Básicos para la vida en el desarrollo de las mismas como aspectos socio psicológico de la Dirección en la Educación y vía para el perfeccionamiento de la Dirección de los recursos humanos.

Indicaciones metodológicas: en las conferencias deberá estimularse el intercambio de saberes a partir de la experiencia de vida de los diplomantes, lo que permitirá relacionar los conocimientos adquiridos a la práctica individual y grupal en el desarrollo de la vida humana como un proceso de autorrealización y desarrollo; se orientará investigar sobre los modos de afrontar la vida que adoptan los directivos, reservas y asesores. Los instrumentos para la investigación serán seleccionados por los alumnos en correspondencia con los contenidos del curso que investigarán. Se realizarán talleres donde se expongan los resultados de la investigación y las propuestas de ejercicios para fortalecer los aprendizajes básicos para la vida y mejorar las formas inadecuadas de afrontarla. En cada aprendizaje se orientará un taller donde los diplomantes tendrán la oportunidad de elaborar un sistema de ejercicios para trabajar los mismos en sus grupos laborales y vinculados con las competencias y funciones en la dirección de los recursos humanos.

Debe quedar bien definida la relación que tienen los contenidos abordados en este curso con el desarrollo de las potencialidades del líder para el dominio de las competencias profesionales y humanas, así como la importancia de la personalidad desarrollada en el cumplimiento de las funciones de la dirección de los recursos humanos.

Evaluación: se realizará la evaluación sistemática a partir de la participación en las actividades presenciales y la realización de los ejercicios prácticos.

Resultados obtenidos: el diplomado se impartió a 23 directivos, reservas y asesores municipales durante el curso 2015- 2016 como parte del Sistema de Superación de Postgrado realizada por el Proyecto de Gestión Educativa de la Casa del Pedagogo del Municipio de la Lisa.

La asistencia y protagonismo de los diplomantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, en cada uno de los cursos de postgrado que lo conforman, permitió obtener resultados de evaluación entre Excelente (5puntos) y Bien (4 puntos), lo que favoreció el logro de una eficiencia del 91%.

La ejecución del diplomado permitió además, la preparación de 14 directores de escuelas en las cuales los diplomantes aplicaron técnicas diagnósticas que seleccionaron para realizar los procesos de Consultoría Cooperada y Combinada con el fin de profesionalizar el desempeño en la dirección de los recursos humanos desde el puesto de trabajo, de estos profesionales de la educación de la Provincia La Habana en el curso 2015- 2016.

Conclusiones

Actualmente existen tendencias en la dirección de los recursos humanos que se proyectan al considerarlo como factor estratégico y base del desarrollo institucional, en las que se evidencia la necesidad de la pedagogización del desempeño del directivo para garantizar su competitividad mediante el proceso de profesionalización, como vía para elevar la motivación, el compromiso, la pertinencia y permanencia en el sector educacional.

Existen problemas en el desempeño profesional pedagógico de directivos que dificultan la dirección competente de los recursos humanos, lo cual corrobora la necesidad del cumplimiento de sus funciones en las instituciones educativas y para esto es necesario el dominio de las competencias profesionales y humanas como parte del proceso de profesionalización.

La preparación de los directivos, reservas y asesores para la profesionalización de su desempeño en la dirección de los recursos humanos se realiza mediante un diplomado que combina la superación fuera del puesto de trabajo y en el contexto de la práctica directiva mediante procesos de consultoría como tipo de asesoría que garantiza el dominio de las competencias profesionales y humanas y el cumplimiento de las funciones.

La ejecución del diplomado permitió la preparación de 23 directivos, reservas y asesores de la dirección de la dirección de recursos humanos, así como 14 directores de escuelas en las cuales estos aplicaron los instrumentos de investigación y realizaron los procesos de consultoría para la profesionalización del desempeño de 37 profesionales de la educación de la Provincia La Habana en el curso 2015- 16.

Bibliografía

- Bringas Linares, J. A. (1999) *Propuesta de modelo de dirección estratégica universitaria*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona". La Habana. Cuba.
- Castro, Ruz R. (2000) *Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno*. Documentos rectores de la política de cuadros. Ministerio de Educación. La Habana. Cuba.
- Colectivo de autores. (1982) *El dirigente, el colectivo, la personalidad*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
- Colectivo de autores. (2001) *"Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria"*. Ed. Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Frank, E. Hernández, S y Yohannis, M. (2000) *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. La Revista del Empresario cubano BETSIME.
- Gasalla, J. M. (1996) *La nueva dirección de personas*. Ed. Pirámide. España.
- González, G. (1999) *La concepción sistémica del proceso de organización de los recursos humanos*. ISP Villa Clara. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Gómez, Connett. J. (2008) *Modelo de dirección de los Recursos humanos para la profesionalización del desempeño de los directivos y reservas*. Tesis en opción de grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. La Habana. Cuba. Pág. 30.

_____. *La Consultoría Educativa como relación profesional de ayuda en la preparación de los directivos*. Revista Electrónica ISSN: 1027-4472 "Orbita Científica" No. 44. Volumen 12. 2006. Cuba.

_____. *La Consultoría: ayuda para el perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de dirección*. Revista Varona. No 44. Revista Varona. No.44 ISSN: 0864 - 196 X Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona". Cuba. Enero-junio. 2010.

Gómez, J. y otros. (2010) *Manuales auto educativos interactivos para auto preparación del en la dirección de los Recursos Humanos en la Educación*. CD-RUM. La Habana. Cuba.

Gómez J. y Soto Canosa, I. (2005) *Fundamentos de la Dirección Científica Educativa*. Conferencia digitalizada. ISPEJV. 2005

González Pedroso, E. y Soto, I. (1990) *El desarrollo del potencial humano del maestro*. Folleto del curso Pre evento Pedagogía 2005. MINED.2005.

Obregón, C. y Zarragoitía, M. (1990) *La Consultoría en el Proceso de Solución de Problemas en Grupos*. CETED. Serie Consultoría. No. 009. U. H. La Habana.1990.

Pérez Narbona, J. (1990) *La Consultoría en la Capacitación de los Cuadros de Dirección*. CETED. Serie Consultoría No. 003. U. H. La Habana. 1990.

_____. *La Consultoría Integral Colaborativa de Nuevo tipo*. CETED. Serie Consultoría No. 003. U. H. La Habana. 1990.

Silvestre Oramas. M. (2001) *Aprendizaje Educación y Desarrollo*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. pág. 117

Torroella González. G. *Aprender a Vivir*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

_____. *Educación para el desarrollo Humano*. Edit. Pueblo y Educación. La Habana.2003.

Valle A. y otros. (1996). *Resultado de investigación Modelo de transformación del colectivo pedagógico*. ICCP. La Habana. Cuba. 1996.

Valle, A. Maestro. (2000) *Perspectivas y retos*. Ed. Magisterio. D. F. México.

_____. *La Dirección Escolar: Apuntes, material en soporte magnético*. ICCP. La Habana. 2003.

_____. *El sistema de trabajo del docente y el director de escuela: Vías para su perfeccionamiento*. Marco teórico del proyecto del mismo nombre. ICCP.2004.

Valle, A. y Carbonell, J. (20015) *La Dirección en la Educación*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas "R. J. Varona".

Zarragoitía, Alonso. M, Cruz Choca, M. T. (2000) *Fundamentos y desafíos de la dirección de los recursos humanos*.

