

Gestión de procesos educativos en instituciones tecnológicas

Management of education processes in technological institutions

Autor: M. Sc. Elias Israel López Miranda. **Director del Liceo Científico**

Tecnológico “En-Gadi” de la República de Guatemala

E-mail: 'israelopezmiranda@gmail.com'

Recibido octubre 2017

Aprobado noviembre 2017

Resumen

La gestión de procesos educativos, gestados desde la visión estratégica institucional, constituye un verdadero instrumento para la misión formativa desde referentes teóricos y metodológicos. El artículo demuestra una variante que fundamenta el accionar directivo, el cual ha sido configurado durante varios años en un liceo científico tecnológico, a partir de materializar una alternativa pedagógica que tiene en cuenta los componentes de la gestión, lo cual permite fortalecer el liderazgo organizacional con la perspectiva del vínculo institución-empresa en la solución de problemas profesionales, al considerar el impacto de la relación de la formación, integración y la labor pedagógica en una comunidad educadora.

Palabras clave: gestión, gestión de procesos educativos, labor educativa, institución tecnológica

Abstract: The management of the education processes, developed from an institutional strategic vision, are real instruments to the formative management from scientific referents. The article demonstrates a variant that support the manager pedagogical actions, that has been formed during some years in a technological scientific high school, by means of a pedagogical alternative taking into account the management components, to allow the strengthen of the organizational leadership with the links between institution- company in the solutions of the professional problems, considering the impact of the relation in formation, integration and pedagogical work in an educative community.

Key words: management, educative processes management, educative work, and technological institution.

Introducción

En la actualidad es indudable el marcado y acelerado desarrollo científico tecnológico, y como expresión de este rápido avance de la sociedad en que vivimos, la producción de conocimientos en todas las ramas del saber aumenta considerablemente minuto a minuto, lo que supone que esta prepare al hombre para “ponerlo a nivel de su tiempo” (Martí Pérez, 1990).

La educación guatemalteca en la actualidad define la gestión educativa al considerarla dentro de la política de gestión institucional, como la de gestión curricular y administrativa, por ello el Ministerio de Educación formula orientaciones para regular y viabilizar la gestión en tales aspectos. La optimización de los procesos está en relación directa con la política de gestión educativa de un país. Si ésta es pertinente a las demandas sociales y está formulada objetivamente, es decir, estrechamente vinculada a la realidad, entonces los resultados serán de buena calidad y contribuirá a dinamizar el proceso de desarrollo económico y social que tanto necesita la sociedad guatemalteca.

Ante tales propósitos reviste particular importancia construir la concepción teórico-metodológica y práctica para la gestión de procesos educativos en instituciones tecnológicas, llamada a convertirse en célula estratégica de la fuerza de trabajo más necesaria en Guatemala, problemática que no ha sido suficientemente estudiada en su complejidad desde la relación formación-desempeño de los estudiantes; a la luz de los nuevos enfoques integracionistas que asume el modelo de la educación técnica y profesional, donde se espera que el cambio se promueva con particularidades culturales muy contextualizadas.

La necesidad de que ante nuevos modelos de gestión, los agentes educativos adquieran prácticas novedosas que posibiliten fortalecer el liderazgo organizacional con la perspectiva del vínculo institución-empresa en la solución de problemas profesionales, es una premisa básica si se tiene en cuenta el nivel del personal docente quienes son los protagonistas de los procesos de cambio. Sin embargo, en

los enfoques que asume la gestión educativa en el modelo de instituciones tecnológicas guatemaltecas, es imprescindible sistematizar estudios que aborden los recursos metodológicos pertinentes propios de una variante que posibilite articular sistémicamente las acciones que se gestan desde la concepción de dirección organizacional en condiciones transformadoras.

Desarrollo

Numerosas investigaciones en los últimos años han abordado diferentes aspectos que propician un mayor desarrollo de la gestión en el ámbito socioeducativo. Los autores la han visto desde diferentes perspectivas, que generalmente no se integran en un sistema de dirección, al tener en cuenta la complejidad del proceso educativo y las características de los recursos humanos en ejercicio, tales como (Gutiérrez. 1997), (Rivera. 1997), entre otros. Como regla general se observa en las propuestas de estos autores una tendencia a modelar la organización de la gestión de procesos educativos en variados niveles de enseñanza. En tanto, en las condiciones de un análisis crítico desde las instituciones tecnológicas de colegios públicos y privados de la República de Guatemala, no existen aportaciones desde los presupuestos de un sistema educativo integrado y sustentado en servicios formativos de calidad.

Referentes críticos de la gestión educativa en la política formativa en la República de Guatemala

Guatemala es un país muy peculiar respecto a las políticas de gobierno que se formulan socialmente, y dentro de éstas, como apéndice inevitable la política de gestión educativa. La actual política adolece de univocidad y continuidad que requiere un Plan de Desarrollo Económico y Social de largo plazo, muchas veces inexorablemente interrumpida por los nuevos gobiernos, que antes de rescatar y valorar los aportes del gobierno anterior, optan irresponsable y egoístamente por desechar todo lo alcanzado en materia educativa.

Desde este sentido, se necesita un plan de desarrollo integral de largo plazo, que supere y traspase las fronteras de las posturas políticas e intereses nacionales. Este plan de desarrollo de la sociedad guatemalteca debe ser el resultado del consenso de todas la fuerzas y sectores de la sociedad, unidos por utopías comunes y

grandes ideales, suficientes para mantenerlos firmes hasta su plena realización. Solamente de esta manera Guatemala podrá tener la posibilidad de lograr su tan deseado proceso de industrialización, que posibilite enriquecer el destino de la misión educativa.

Son múltiples los ejemplos que pueden ilustrar la utilización del término *gestión* en diferentes áreas de la actividad humana.

En el contexto científico y académico, es cada vez más frecuente la referencia a conceptos como los de *gestión de proyectos*, para indicar el proceso de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de planes y programas científicos y académicos dirigidos a resolver determinados problemas y alcanzar determinados objetivos; *gestión didáctica*, para indicar el proceso que direcciona las prácticas didácticas en el proceso de enseñanza aprendizaje, *gestión del conocimiento*, para declarar el proceso dirigido a la búsqueda, promoción, transferencia de conocimientos, tecnologías y experiencias alcanzadas por determinadas instituciones para que puedan ser utilizados como recursos disponibles; *gestión de riesgos*, para estudiar los supuestos que deben ser cumplidos para alcanzar los resultados institucionales, así como los peligros o dificultades ambientales, institucionales, económicas, sociales, políticas o de cualquier otro tipo que pueden hacer que no se alcancen los objetivos previstos, *gestión ambiental*, para proyectar las acciones orientadas al cuidado y preservación del medio ambiente y *gestión social*, dirigida a promover espacios de interacción entre los diferentes actores sociales en un contexto determinado.

Desde finales de la última década del pasado siglo, diversos modelos muestran formas diferentes de concebir la *gestión* en las instituciones de la educación en general y de la educación tecnológica en particular y han ido demostrando su pertinencia al fundamentar que es factible para asegurar el perfeccionamiento de su estructura organizativa.

En el caso de Guatemala, se evidencia la utilización del término *gestión* en diferentes sectores de la vida económica y social, pero de manera especial, en las instituciones tecnológicas, se constata el uso del término para indicar la

administración de los procesos que desarrollan en función del cumplimiento de su encargo social.

Como resultado de estas problemáticas de la contemporaneidad, los procesos de formación de técnicos profesionales tienen un costo cada más elevado y plantea a estas instituciones nuevos desafíos en el marco de la competencia económica en un contexto globalizado del mercado laboral, de ahí que procesos como los de planificación y control emergen como elementos esenciales para la dirección del proceso de formación.

Estas realidades han ido conformando en el contexto de formación técnica, una creciente preocupación por la calidad. La evolución de este pensamiento explica de manera precisa cómo se ha ido produciendo un movimiento de los aspectos cuantitativos a los aspectos cualitativos, sin que esto signifique que no se tomen en cuenta los primeros. La realidad de un mundo desigual evidencia que los problemas cuantitativos de la formación técnica, aún no están resueltos, pero lo significativo de esta circunstancia revela la tendencia a desarrollar acciones dirigidas a perfeccionar los mecanismos de planificación y control desde concepciones integradoras que aseguren el monitoreo sistemático de esos procesos fundamentales.

El estudio documental realizado muestra que el vocablo *gestión*, proviene del latín *gestio*, que significa acción y consecuencia de dirigir, administrar o gestionar algo y esto corrobora que también se vincula al significado de hacer *diligencias y trámites* para la ejecución de los procesos de la institución o para resolver determinados problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el término *gestión* tiene como sinónimos los de encargo, misión, mandato, diligencia, actividad, delegación, administración, gerencia o gobierno y esto ratifica la idea de que también significa *dirección*.

Pero como el listado de sinónimos es relativamente amplio, el abanico de significados que se le pueden atribuir al término es también elevado, pues al mismo tiempo que significa acción y efecto de tramitar, negociar, promover, significa también dirección.

La *gestión* como disciplina, según Cassasus, surge en la segunda mitad del pasado siglo, como resultado del desarrollo de la ciencia de la administración y alcanzó

mayor impulso a partir de los años 60. Esta es una de las razones principales para la conformación de una visión reduccionista del término *gestión*, al examinarlo desde la dimensión económica y administrativa, en detrimento de un enfoque integrador y sistémico.

Como disciplina relativamente nueva, sus primeras formulaciones reconocen dos fuentes principales íntimamente relacionadas; una de ellas, es consecuencia de la sistematización de las experiencias acumuladas por los directivos, al reflejar los aprendizajes adquiridos en la actividad práctica de dirección de organizaciones que habían logrado determinados niveles de éxito; por ello, no es casual que estos trabajos, por lo general, tengan un enfoque funcionalista y estén caracterizados por la utilización de los estudios de caso, el estudio de prácticas exitosas o de fracaso desde las vivencias personales de los directivos.

La otra, es el resultado del desarrollo de modelos y estrategias, que fundamentan cómo debe dirigirse una organización y han ejercido una influencia significativa en la gestión en el ámbito universitario como por ejemplo, la dirección estratégica, la administración por objetivos, la teoría de la calidad total, la reingeniería y las teorías de la comunicación, sin dejar de desconocer la influencia recibida de otras provenientes de las denominadas teorías estructuralistas, la teoría de campo de Lewin, las teorías del liderazgo, las teorías del comportamiento organizacional y la teoría de los sistemas, por solo citar algunas de las más significativas. Se puede afirmar entonces que la contextualización de estos modelos, ha ido aportando a la conformación de las características actuales de la gestión en las universidades.

Estos nuevos significados de la gestión según Cassasus, la caracterizan como: *“la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”* (Cassasus, 2000). *“La capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea” (...)* *“es la generalización y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”* (Ibidem).

Se puede apreciar una perspectiva integradora del término *gestión*, al vincularlo a la proyección del desarrollo institucional, al sistema de relaciones, a los métodos y estilos interactivos para la conducción de procesos, así como al funcionamiento de la

estructura organizacional, a las competencias directivas y a los sistemas de trabajo, de modo que es inobjetable la amplitud otorgada al significado del término *gestión*. Ya desde años anteriores Agyriss y Schon (1973), habían situado a la interacción entre las personas en la organización en el centro de la atención de la *gestión*, destacando que las organizaciones aprenden como resultado de la acción de las personas y desde este enfoque, caracterizan a la *gestión* como: *“la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización, para generar y mantener conversaciones para la acción”* (Agyriss & Schon, 1973). Esta visión de la *gestión*, vincula su significado a la conducción de los procesos interactivos entre los miembros de la organización y ofrece también una visión renovada del término. Arie de Geus, retoma las ideas de Agyriss y Schon (1973) y caracteriza a la *gestión* como *“un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, la gente y los objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización, como hacia el entorno”* (Ibidem).

Todas estas definiciones muestran la evolución del término que han ido produciendo de manera progresiva su resignificación al incorporar nuevos significados que no la circunscriben a la acción de tramitar, promover la búsqueda de recursos o de administrarlos, como tradicionalmente se ha enfocado, al incluir aspectos esenciales de la dirección de procesos, como la dirección de los recursos humanos, materiales y financieros, los valores organizacionales, el sistema de relaciones institucionales, la proyección estratégica y como parte de esta, los procesos de planificación y control en esferas tan diversas como la científica, política, económica, social y educativa.

La evolución del término *gestión* también se explica a partir del desarrollo socio económico, de la ciencia y la tecnología, desde las tendencias hacia el desarrollo sostenible, la cultura para la paz y la democratización en las organizaciones y de manera especial en la educación técnica, los procesos de *gestión* demandan la formación de profesionales altamente competentes y comprometidos, no solo para asegurar desempeños exitosos en el mercado del trabajo, sino también para potenciar sus roles sociales.

La perspectiva de la *gestión* desde la visión del desarrollo sostenible hasta el año 2030 define también la orientación y las características del proceso de formación de las personas en el contexto formativo, considerando que la creación de las condiciones organizativas y ambientales propicias para la educación, son parte consustancial de este enfoque del desarrollo.

Esto conforma una nueva visión de la *gestión* desde una alternativa humanista del desarrollo que sintetiza el compromiso de todos los actores sociales como componentes activos de ese desarrollo, para asegurar el progreso social, económico, tecnológico, ambiental y cultural de las actuales y futuras generaciones y es este precisamente uno de los ejes fundamentales para asegurar la sostenibilidad social, económica, ambiental y cultural.

Esta representación del desarrollo, convierte a la *gestión* en un proceso de gran pertinencia social que precisa de una concepción integral y sistémica, de ahí que es viable su utilización en el contexto universitario para referirse a la dirección de áreas tan diferentes y complejas como la docencia y el aseguramiento material y administrativo, soporte principal para la realización de los procesos mencionados.

Sin embargo, esta conclusión preliminar requiere de una fundamentación más rigurosa y para ello es conveniente examinar primeramente cómo se aborda el término *gestión* en las instituciones educativas en general ya que esto puede ayudar a una mejor comprensión del significado del término *gestión en los liceos tecnológicos de la República de Guatemala*.

Una primera situación que se presenta es la amplitud de denominaciones utilizadas para reflejar la actividad directiva en la educación; así por ejemplo, se pueden encontrar en muchos trabajos designaciones como las de *gestión educativa*, *administración educativa*, *dirección educacional*, *dirección en educación*, *dirección científica educacional* o *gerencia institucional*, por solo citar algunas de las denominaciones más utilizadas.

Esto conforma un panorama particularmente complejo desde el punto de vista teórico porque cada una de ellas, refleja la visión que tienen quienes la definen sobre la actividad directiva en el contexto educacional, sus rasgos esenciales, las tendencias presentes en cada caso y las tradiciones.

El proceso educativo en instituciones tecnológicas guatemaltecas

Guatemala es un país que históricamente ha carecido de prácticas de enseñanza integral y de un sistema educativo que responda a las necesidades de la población.

El Artículo 72 de la Constitución Política de la República de Guatemala establece que la educación tiene como fin primordial: el desarrollo integral de la persona, el conocimiento de la realidad y la cultura nacional y universal. Se declaran de interés nacional la educación, instrucción y formación social y la enseñanza sistemática de la Constitución de la República y de los derechos humanos.

Este derecho humano se encuentra regulado en la legislación vigente guatemalteca, referenciado por la Constitución, así mismo por otros cuerpos normativos, desde convenciones internacionales hasta normativas reglamentarias nacionales. Si no estuviera establecida la educación como un derecho no sería posible exigir al estado la prestación de este servicio.

Las indagaciones teóricas realizadas y la sistematización de los resultados de otros estudios le permitieron identificar los siguientes núcleos epistemológicos. Respecto al perfeccionamiento de la gestión educacional en los últimos diez años se pueden encontrar trabajos de (Legorburo, 1997); (Riverón, 1997) (Estrella, 1998); (Ramos, 2000); (Rodríguez, 2000); (Lavigne, 2000); (Míguez, 2001); (López, 2004); (Arencibia Sosa y otros. 2006); (Deler, 2006). Otros autores, como (Escalona, 2007) y (Pérez, 2000) se han referido a diferentes alternativas metodológicas para desarrollar la gestión, con un sentido abierto e institucionalizado.

En la sistematización bibliográfica se encontraron los estudios desarrollados por los autores cubanos Rodríguez, 2000 quien propuso una metodología para la gestión en la educación técnica y profesional, y de Padilla y otros, 2010 sobre las actividades para consolidar para integrar la relación formativa entre el centro educativo y la empresa o establecimientos sociales, ambos resultados asumidos como un reto en la organización de las instituciones guatemaltecas.

Si bien es justo reconocer que cada una de las investigaciones precedentes tiene el mérito de descubrir como mínimo una de las aristas que debe contemplar la solución del problema y al menos, uno de los fundamentos teóricos sobre los que debe

sustentarse; también es preciso significar que en la realidad educativa guatemalteca, no existen experiencias afines que orienten una alternativa para el perfeccionamiento de la calidad del servicio educacional.

La proyección, desarrollo y evaluación de los procesos y actividades que se despliegan en las instituciones educativas guatemaltecas revelan la sucesión dinámica de fases por las que transitan los procesos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación que se realizan para dar respuesta a los objetivos socialmente definidos; mientras que las relaciones, expresan la sucesión estable de contactos personales y grupales que se establecen en las instituciones educativas integrados a los procesos de proyección, desarrollo y evaluación para alcanzar los objetivos trazados en correspondencia con las exigencias que plantean las transformaciones sociales. De igual modo, es posible identificar rasgos distintivos en cada grupo, de acuerdo con la denominación asumida, así como diferencias al interior de cada grupo dentro del que se localiza en cada definición.

La inclusión de aspectos relativos a la administración de recursos y elaboración de políticas educativas, se destaca en las definiciones que asumen las denominaciones de *gestión o administración* y aparecen integrados a la proyección del desarrollo y al sistema de relaciones, mientras que las definiciones que asumen las restantes denominaciones, dan prioridad al sistema de relaciones y como parte de este, al compromiso, motivación e implicación de los participantes.

Esto corrobora que cada denominación depende de condiciona (Martí Pérez, 1990)ntes socio económicas, de las tradiciones locales de cada región o país, de la influencia recibida por los modelos de gestión o directivos adoptados, así como de los fundamentos filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos que sustentan la educación.

Sin embargo, el análisis realizado muestra que la adopción de una misma denominación puede ayudar a los procesos de integración regional que tienen lugar en Latinoamérica, los cuales requieren de la adopción de posiciones que potencien la unidad y el mutuo entendimiento en medio de la diversidad y en ese sentido, la adopción de denominaciones comunes en la esfera de la dirección educacional debe aportar a ese proceso de integración, pero debe quedar claro que los rasgos que

caracterizan a la gestión educativa quedan determinados en cada país y región por los principios que sustentan la educación.

Estas características por su enfoque general, deben estar presente también en la *gestión* de dirección en los liceos tecnológicos guatemaltecos, los cuales no deben estar ajenas a los enfoques del desarrollo social del país, por eso es vital continuar avanzando en las transformaciones necesarias para garantizar un acercamiento progresivo al funcionamiento de la institución educativa.

En este contexto, la adopción de una denominación similar a la que adoptan las instituciones tecnológicas guatemaltecas, para la actividad directiva, lo que constituye un aporte a ese propósito y justifica la necesidad de contextualizar el proceso de gestión en las instituciones de la educación técnica y profesional el cual necesita la definición de un enfoque para la gestión del servicio educacional basado en procesos pedagógicos, todo lo cual contribuirá a formar en el personal una cultura de calidad pedagógica que asegura, sin lugar a dudas, la elevación del proceso formativo con sentido integrador donde intervienen las agencias sociales implicadas en el desarrollo

Conclusiones

Los fundamentos epistemológicos de la gestión de procesos educativos en instituciones tecnológicas, posibilitó identificar los referentes e ideas que sirvieron de base para la elaboración del modelo analítico y configurativo en liceos guatemaltecos. La sistematización, permitió desarrollar un análisis crítico valorativo de las tendencias que como movimiento de ideas contribuyen a comprender el fenómeno formativo en condiciones contextualizadas desde la política educativa de la República de Guatemala.

Bibliografía

- Agryss y Schon (1973): "La organización en la competitividad institucional", Ediciones Bolonia.
- Añorga J. (1995): "Glosario de términos de educación avanzada. Material impreso. La Habana, Cuba: Editado por el Centro de Educación Avanzada.

Arencibia Sosa, Victoria y otros. (2000): "Proyectos de Investigación Educativa: Una alternativa en la gestión de la actividad científica". I.S.P.E.J.V, La Habana

Carbonell Pérez, Jorge E y Gómez Canett. (2013): "La dirección en la educación". Material en soporte digital, UCPEJV, La Habana.

Cassasus.J (2000): "Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas". Consultado el día 15 de agosto de 2013 de la World Wide web: www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto

Chávez J. (2003): "Aproximación a la teoría pedagógica cubana. La Habana, Cuba, ICCP.

Chávez J., Suárez A., y Permuy L. D. (2005): "Acercamiento necesario a la pedagogía general. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Colectivo de autores (1980): "La dialéctica y los métodos científicos de la investigación". Moscú, Rusia: Academia de Ciencias de la URSS.

Constitución de la República de Guatemala. (2001): "Fondo de Naciones Guatemaltecas", Ciudad de Guatemala.

Delgado Fernández, Mercedes. (2014): "Innovación en la Administración Pública". En: Materiales docentes del diplomado. Compendio de lecturas de temas de Administración Pública, La Habana. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana.

Escalona Serrano E. (2008): "Estrategia de introducción de resultados de investigación en el ámbito de la actividad científica educacional". Tesis doctoral, ICCP, La Habana.

García Ramis, Lisardo y otros. (1996): "Los retos del cambio educativo". Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Gimeno Sacristian, J. (1984): "Gestión administrativa". Material en soporte digital, España.

Graffe, G. J. (2000). "Gestión de Instituciones Educativas". Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

Harnecher Marta. (1985): "Estrategia y táctica". Ediciones taller popular, La Habana.

Hernández Pérez, Yanet. (2013): "La gestión científico-pedagógica como actividad profesional de dirección: un problema social de la ciencia". Monografía en opción al mínimo de candidato en Problemas Sociales de la Ciencia. Material en soporte digital, ICCP, La Habana.

Hernández Pérez, Yanet. (2013): "La gestión científica como actividad profesional de dirección: un problema social de la Ciencia". Monografía para el examen de mínimo de Problemas Sociales de la Ciencia, ICCP, La Habana.

Ibidem. (s.f.).

Ishikawa, Thomis. 1999. "Calidad y desarrollo humano". Ediciones THOMIS, Canadá.

- Jurán Ortiz, JC. (1999): "Servicio y calidad. Trinidad, Bolivia: Editorial UTB;
- Kother, Kromiro Shaft (1989): "Servicio de calidad y expectativas del cliente". Editorial Universo, Montevideo, Uruguay
- López J. (1996): "El carácter científico de la Pedagogía en Cuba. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Martí Pérez, J. (1990). Ideario Pedagógico. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Martínez Llantada, Marta. (1998-2011): "Calidad educacional, actividad pedagógica y creatividad". Editorial Academia, La Habana.
- Ortiz, Puentes, R. (2001): "Necesidades de productos y clientes". Porland Publicaciones, Perú.
- Padilla, Roque JA (2010): "La relación empresa entidad formadora de técnicos profesionales". Tesis de maestría, La Habana
- Rodríguez Hernández, P (2000): "La escuela en el camino hacia el siglo XXI". Material en soporte digital, La Habana.
- Ruiz Aguilera, Ariel. (1998): "Metodología de la investigación educacional". Material en soporte digital. I.C.C.P, La Habana
- V Conferencia Iberoamericana de Educación. (1995): Buenos Aires, Argentina
- Valle Lima, Alberto D. "La dirección en Educación Apuntes". Instituto de Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación de Cuba.