

La gestión de los recursos materiales y financieros en la Educación Técnica y Profesional

The administration of material and financial resources in technical and professional education

Jorge Luis Peña Corrales¹ (jorgepc@oa.pp.lt.rimed.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-8720-5783>)

Adrián Almaguer Martí² (aalmaguer@uho.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0001-8000-5060>)

Resumen

En el presente trabajo se exponen las experiencias desarrolladas en el instituto politécnico industrial de la educación técnica y profesional, Oscar A. Ortega Lora del municipio de Puerto Padre de la Provincia de las Tunas. Como consecuencia de la aplicación en la práctica de los resultados investigativos desarrollados en la tesis doctoral titulada: la gestión administrativa y financiera en los institutos politécnicos industriales de la Educación Técnica y Profesional del autor: Jorge Luis Peña Corrales, el que se desempeña como director de este centro politécnico. Que ha alcanzado resultados muy significativos que pueden servir de referencia para este nivel educativo.

Palabras clave: Gestión, recursos materiales, recursos financieros, Educación Técnica y Profesional.

Abstract

In the present work the experiences developed in the polytechnic industrial institute of the technical and professional education, Oscar A. Ortega Lora of the municipality of Puerto Padre of the Province of the Tunas are exposed. As a consequence of the application in practice of the research results developed in the doctoral thesis entitled: administrative and financial management in the industrial polytechnic institutes of Technical and Professional Education of the author: Jorge Luis Peña Corrales, who serves as director of this polytechnic center. It has achieved very significant results that can serve as a reference for this educational level.

Key words: Administration, material resources, resource financiers, Technical and Professional Education.

Los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” (PCC, 2016), aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, tienen una profunda implicación para la actividad educacional. Esto se debe a que la estructura y

¹ Licenciado en Educación Especialidad Economía. Especialista de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas. Las Tunas, Cuba.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Máster en Planeamiento, administración y supervisión de sistemas educativos, Licenciado en Educación en la especialidad Geografía. Profesor del Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO), de la Universidad de Holguín, Cuba.

complejidad de los problemas que deben ser resueltos presuponen el perfeccionamiento del proceso formativo de las nuevas generaciones, para que cumpla la misión de hacer perdurable la obra de la Revolución y elevar a niveles superiores a la sociedad. Pero es necesario, a su vez, abordar la educación como una actividad de alta repercusión económica, por los niveles de recursos que el estado le asigna.

En las actuales condiciones del escenario internacional, caracterizado por las crisis económicas, financiera energética, alimentaria, ambiental y ética, que también afectan a Cuba, que además sufre, el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos de forma ininterrumpida por más de cincuenta años. Consecuente con ello el sistema educacional en el país ha dispuesto diferentes materiales especializados encaminados a orientar, controlar y evaluar la gestión de los recursos materiales y financieros, trabajo que se desarrolla en relación con la formación de los cuadros.

Los documentos referidos revelan la prioridad que adquiere la gestión de los recursos materiales y financieros en la dirección y preparación del personal docente para satisfacer las exigencias en la formación de los profesionales de la educación en los últimos años, en la que se distingue por su significación social el tránsito hacia nuevos métodos y modelos de control de los recursos. Ello ha permitido consolidar la actuación de las instituciones educacionales en la preparación intensiva de los cuadros y las condiciones de los componentes institucionales responsabilizados con la formación económica.

Ello evidencia la necesidad de proyectar la dirección de modo tal que permita integrar estratégicamente las políticas, la filosofía, los principios, las funciones, los métodos y los estilos, entre otros de sus elementos, para conducir los procesos, adaptándose al cambio constante. Dentro de este contexto, es necesario definir una política de preparación en dirección educacional que permita la gestión de los recursos materiales y financieros que responda a las exigencias de la Educación Técnica y Profesional.

En este se revelaron como principales dificultades las siguientes: no se aprovechan las potencialidades que brindan los recursos humanos de la comunidad educativa en función del mejoramiento de las condiciones y el ambiente de la escuela, para estimular la autogestión. Limitaciones en las concepciones organizativas de la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros que afectan los aseguramientos para la realización de las actividades prácticas, elementos determinantes para la calidad de la ETP. Inadecuado control de los recursos humanos, materiales y financieros que no permiten una correcta planificación, a partir de las necesidades del centro. Insuficiente estimulación a la actividad científica investigativa como vía para contribuir a la solución de los problemas del centro.

Diferentes autores han incursionado en el tema acerca de la gestión, entre ellos se distinguen por sus resultados Casassus (1999), Bringas (2005), Castells (2008), Valiente (2016); en sus investigaciones se exponen experiencias relacionadas con la

gestión desde diversas aristas y contextos, sin constatar evidencias de autores que hayan tratado el tema de la Gestión administrativa y financiera en las instituciones de la ETP.

En los modelos de gestión sistematizados, la formulación tiende a la descripción de funciones y variables, carecen de la fundamentación necesaria que revele la integralidad que este proceso exige. En su contenido no se fundamenta la autogestión como elemento que puede adquirir singular protagonismo en cualquier modelo de gestión.

Las valoraciones teóricas y prácticas permitieron determinar la contradicción, la cual se expresa entre la necesidad del mejoramiento de la gestión de los recursos materiales y financieros en la educación técnica y profesional, como imperativo para elevar el funcionamiento y los resultados de estas instituciones y las limitaciones actuales en su concepción y práctica, al no incentivar la autogestión como premisa fundamental.

La gestión de los recursos materiales y financieros en la Educación Técnica y Profesional

La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos. Es posible ubicar en la Antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, desde la concepción de Platón se encuentra la visión de la gestión, percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte, en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática.

La gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizado, que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.

Es a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión, como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT), o Alfred Sloan, (General Motors), en los años sesenta, comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas.

En la búsqueda de nuevas concepciones y prácticas para la eficiencia y eficacia en los procesos directivos, el término gestión se ha empleado en otras esferas de la producción y los servicios. Se destaca su utilización en la gestión de recursos humanos (GRH), gestión de programas o proyectos de salud, educativos, entre otros.

En este sentido, en la gestión de la educación en América Latina aparecen utilizadas indistintamente algunas corrientes al referirse a los procesos educacionales, educativos y escolares. En Guatemala, por Acuerdo Gubernativo 92-2003, referido al reglamento del Sistema de descentralización de la Gestión Educativa se precisa, "...las Asociaciones Educativas tendrán a su cargo la administración de las escuelas y nombramiento y democión de los maestros el manejo de recursos financiero" (p. 4). Por otra parte, la Secretaría de Educación de Bogotá, Colombia (2003), la identifica como gestión directiva, capacidad de generar y poner en operación las condiciones favorables, para que el proyecto de la institución tenga lugar y se realice.

En Cuba Valiente (2016) presenta un estudio de los diferentes marcos conceptuales que han tenido como base la gestión institucional de los sistemas educativos en América Latina, en los últimos tres decenios: el normativo, prospectivo, estratégico, estratégico-situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Consecuentemente con estos antecedentes, en Cuba a finales de la década de los 90, se generó la llamada alta gerencia educacional, se distinguieron en esta dirección, Sánchez (1997) y Alonso (2002); sin embargo, la introducción del término gestión educativa, gestión directiva y gestión escolar, no tiene un uso cotidiano. Es por ello que en la dirección educacional cubana es reciente la incorporación del término de gestión, por lo que todavía no es parte de la cultura de dirección educacional; sin embargo, en el modelo de dirección educacional que se promueve, convergen elementos esenciales de acciones de dirección con tendencia a las concepciones de gestión educacional.

Ante estas realidades el desarrollo de la gestión educativa en las instituciones escolares es una necesidad actual. Por esta razón en el instituto politécnico industrial (IPI) "Oscar A. Ortega Loras" del municipio de Puerto Padre de la provincia Las Tunas. Se han aplicados resultados investigativos que han aportado significativos resultados. Entre ellos se destaca: el modelo teórico de gestión administrativa y financiera de los IPI y la estrategia de gestión administrativa y financiera que permite su implementación en la práctica.

El modelo de Gestión administrativa y financiera, es un sistema teórico que tiene como propósito explicar el contenido de dicho proceso, a partir de establecer los subsistemas y componentes que lo estructuran, evidenciar sus relaciones, y revelar las nuevas cualidades que surgen de este.

La Gestión administrativa y financiera (GAF) en los centros politécnicos, entendida como un sistema es componente del proceso de gestión educativa, que representa el sistema inmediato de orden superior con el que mantiene relaciones de intercambio y subordinación, y constituye su ambiente.

Peña (2018) fundamentó un modelo de Gestión administrativa y financiera de los Institutos Politécnicos Industriales, en el cual se argumentan ideas novedosas sobre la gestión en el contexto de un centro politécnico.

La estructura del modelo elaborado está conformada por tres subsistemas que en su dinámica funcional posibilitan la dirección y ejecución efectiva de la GAF de centros politécnicos. Ellos son: subsistema normativo - orientador, subsistema ejecutivo - operacional y el subsistema supervisivo - funcional (Figura 1).

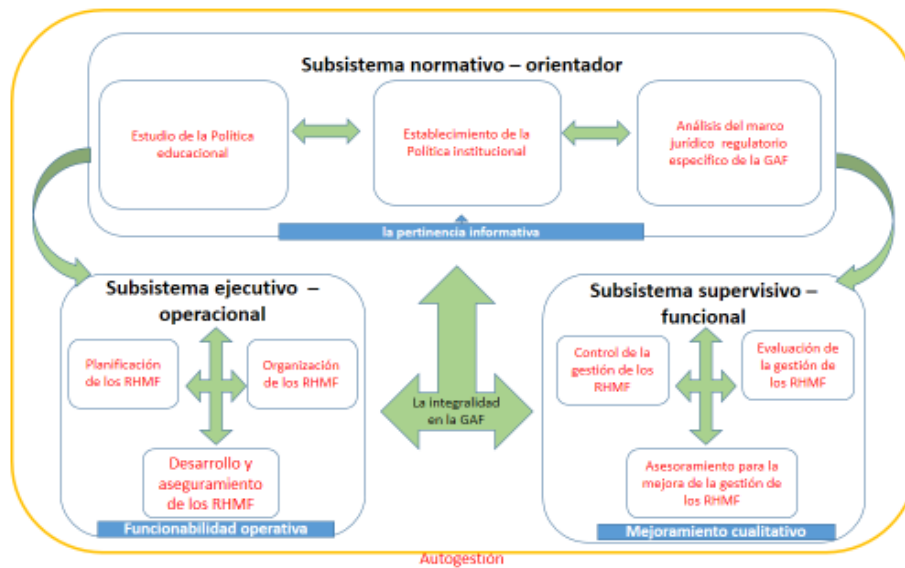


Figura 1. Esquema que representa el modelo de gestión administrativa y financiera.

El *subsistema normativo - orientador*, constituye el subsistema rector de la GAF, tiene la función de establecer el marco regulatorio y jurídico a partir de las normativas que emanan de la política educativa, la política institucional que responde a la contextualización necesaria a las particularidades del proceso que se dirige y los documentos jurídicos que rigen el funcionamiento de los procesos humanos, materiales y financieros. Lo que asegura la información continua que necesitan como proceso. A partir de lo cual los demás subsistemas se le subordinan.

El *subsistema ejecutivo - operacional*, tiene la función de garantizar el desarrollo de los procesos humanos, materiales y financieros, para el alcance de su objetivo. De igual modo, asegura las condiciones necesarias para el funcionamiento óptimo de los citados procesos. Este subsistema mantiene una relación de dependencia con respecto al normativo - orientador, pues toma como “insumos” la información que este aporta y, a su vez, proporciona información que lo retroalimenta.

El *subsistema supervisivo - funcional*, tiene como función asegurar la gestión de la calidad del proceso de mejoramiento de la Gestión administrativa y financiera, a partir del empleo de la supervisión como mecanismo para procurar el mejoramiento continuo durante todos los momentos del proceso. La evaluación, como una de las funciones de la supervisión, ha de servir para retroalimentar el proceso en cada uno de sus

momentos, con información que sirve de base a la toma de decisiones para su mejoramiento.

De las relaciones que se producen entre los tres subsistemas, surge la cualidad esencial que caracteriza al sistema, la integralidad de la GAF en los centros politécnicos, como expresión de la sinergia entre sus subsistemas y componentes.

Todos estos subsistemas y componentes se desarrollan sobre la base de la autogestión como premisa general que propicia su sustentabilidad y es a su vez un elemento dinamizador de las acciones que emanan de sus interrelaciones.

La estrategia para la Gestión administrativa y financiera en centros politécnicos que, mediante sus objetivos y acciones, viabiliza la integración del conjunto de procesos directivos concurrentes que conforman los subsistemas del modelo, garantizando que se alcancen las cualidades que deben emerger de su interrelación sistémica.

La estrategia propuesta está conformada por los siguientes componentes: Objetivo general. Ideas orientadoras. Áreas de resultados claves (ARC). Análisis estratégico por ARC. Objetivos. Acciones. Estos componentes se desarrollan sobre la base de la autogestión como premisa general que garantiza la sustentabilidad de la estrategia y constituye su elemento dinamizador.

Como objetivo general de la estrategia se planteó: movilizar las potencialidades existentes en los recursos humanos del IPI para contribuir a la gestión de los recursos materiales y financieros necesarios para el desarrollo del proceso educativo.

Uno de los elementos novedosos incorporado a la estructura de la estrategia esta las ideas orientadoras, consideradas como: el conjunto de ideas que han surgido a partir de la práctica directiva en la cual se ha demostrado su efecto movilizador para el cumplimiento de las acciones propuestas. De las que se puede extraer una conclusión o enseñanza que pudiera convertirse en axioma.

Los cuales se constituyen en orientación fundamental para las acciones que conforman la estrategia:

1. La participación es más efectiva cuando se desarrolla en el medio natural de las personas.
2. La sencillez está muy relacionada con la sabiduría y es una expresión de ella.
3. La creatividad e iniciativas son cualidades de significativa potencialidad para la creación de recursos.
4. La implicación educativa es un método que puede movilizar significativamente la participación protagónica de todos los factores de la comunidad escolar.
5. El control es débil cuando es ejercido por funcionarios y directivos que lo realizan por función. Será fuerte cuando se convierte en tarea de todos los comprometidos e identificado con la organización.

6. Si desmitificamos los eventos científicos y adecuamos las exigencias de participación a las condiciones actuales de la labor cotidiana de los docentes, padres, trabajadores y alumnos, la participación será masiva.

Como resultado del cumplimiento de los objetivos y acciones planteados en la estrategia, el IPI Oscar A. Ortega Lora, puede exhibir hoy resultados que en el curso 2013 – 2014, su colectivo de trabajadores no podía imaginar: las transformaciones que ellos mismos podrían realizar.

La principal acción fue la estimulación de la capacidad creadora del colectivo de la comunidad educativa en general (la autogestión) para construir, reparar, acondicionar y/o transformar las instalaciones (aulas especializadas, talleres, polígonos) para el desarrollo de las actividades prácticas como contenido esencial que exigen las clases en la ETP.

Entre los principales resultados se destacan la preparación de: dos aulas especializadas de Dibujo Técnico, una de ellas declarada de referencia nacional, una de Transporte, una de Instalaciones Eléctricas, una de Contabilidad, una de Electricidad de Vehículo Automotor, una de Soldadura, dos de Ajuste, una de Pailería y Soldadura, una de Tornería, una de Termoenergética, una de Hidráulica, una de Construcción Civil, una de Albañilería, una ambientada de Agroindustrial, una de Preparación para la Defensa, una de Enseres Menores, de referencia nacional, un aula taller de Mecánica y Refrigeración, de referencia nacional, un Laboratorio Eléctrico, un Taller Polivalente de Instalaciones Hidráulicas, un Taller Polivalente de Instalaciones Eléctricas, una Carpintería para las actividades prácticas de las especialidades de la Construcción.

Todas estas instalaciones que constituyen parte de los recursos materiales necesarios para el desarrollo del proceso educativo han sido construidas a partir de la autogestión de profesores, padres y alumnos, con el apoyo de las entidades de la comunidad y el territorio.

La transformación del ambiente y entorno escolar con la participación y el desarrollo de iniciativas y creatividad de profesores, padres y alumnos y entidades de la comunidad. Fue un resultado loable que permitió darle solución a numerosos planteamientos y aspiraciones de trabajadores y alumnos. Entre los que se destacan:

La construcción de la puerta de entrada al centro (portada), la cual fue diseñada por estudiantes de la especialidad de Mantenimiento General de la Construcción en su clase de Dibujo. A partir de una idea aportada por una trabajadora de servicio, que es fundadora de la escuela. Los estudiantes de Pailería y Soldadura en sus clases prácticas ejecutaron su producción en serie. Los estudiantes de Contabilidad desarrollaron el procedimiento en sus clases prácticas para la extracción de los recursos, (electrodos, pintura, acero y herramientas para la construcción de la misma). Así como la ficha de costo hasta la producción terminada. Lo que logró articular la participación de varias especialidades que intervinieron en la construcción de la portada, que fue un planteamiento histórico, desde que se construyó la escuela, que

nunca se había resuelto.

Se acondicionaron los jardines del centro con la participación de los estudiantes de Mecanización, Agropecuario, Soldadura y los de Albañilería, donde se confeccionaron jardineras en el pasillo central, en el pasillo aéreo y frente del centro en las escaleras centrales.

Se confeccionó una barrera para delimitar el paso de los peatones y vehículos al centro lo que era una problemática que existía por más de 40 años la que fue confeccionada por los estudiantes de Soldadura, Pailero Soldador y la participación de los contadores en la elaboración de ficha de costo, necesidad de materiales y su extracción de los recursos y herramientas necesarios.

Se construyeron los pasamanos de las escaleras del centro, que se encontraban en mal estado lo que propició varios accidentes a estudiantes y trabajadores. Cuestión que fue resuelta sin inversión ni presupuesto extra, solo ejecutado por los estudiantes de Soldadura en su proyecto educativo de grupo. Muestra de la capacidad creadora que se genera en un colectivo comprometido.

Se reparó el teatro del centro colocando los muros de ladrillo, ventanas, instalaciones eléctricas, hidráulicas por los estudiantes de las especialidades de Construcción Civil, Albañilería, Mantenimiento General de la Construcción, Instaladores Hidráulicos, Instalaciones Eléctricas.

Se recuperaron con la acción creadora de profesores, alumnos, padres e instituciones de la comunidad varios medios de enseñanza y equipos que eran decisivos para las prácticas profesionales y se encontraban en desuso, incluso declarados como bajas, para enviarlos a materia prima, entre ellos se destacan:

Los taladros del aula de ajuste fueron reparados pintados por docentes y estudiantes junto a colaboradores de las aulas anexas en las especialidades de Eléctrica, Transporte, Mecánica ya que era una asignatura pendiente en el banco de problema del centro lo que estos equipos eran necesarios para incrementar las líneas del plan de producción del centro lo que fue parte de trabajo de fórum y la ANIR obteniendo premios relevante hasta nivel provincial, además la calidad de los egresados más competentes y competitivos ya que desarrollaban la habilidad profesional .

Se recuperó y montó el compresor de aire para las clases de Transporte, y prestación de servicios a la comunidad.

Una acción de significativo impacto social en la comunidad que fue realizada por los alumnos y profesores de la escuela: el montaje de los hipocloradores, equipos que habían sido asignados a instalaciones educativas para resolver un serio problema que caracteriza a este poblado: la falta de agua potable. Sin embargo, estaban allí hacía tres años y no se habían instalados por falta de presupuesto para su ejecución. Tarea que se asumió con la voluntad que caracteriza a este colectivo laboral y estudiantil y se instalaron, uno en el politécnico, uno en el seminternado y otro en el círculo infantil.

Para ello se crearon equipos de trabajo, la construcción de la caseta de los mismos fue diseñada en la clase de dibujo para la construcción el programa de autoká de los estudiantes de Construcción Civil. El proceso de instalación fue ejecutado por los estudiantes de Hidráulica del nivel técnico del nivel medio, Instaladores Hidráulicos de obreros calificados logrados clorar el agua de dichos centros.

Se construyó el pañol del centro como demandaba las normas de control interno según planteaban los estudiantes de Contabilidad en el desarrollo del día del control interno que se aplicaba en centro la que resultaba deficiente y no se contaba con el pañolero como demanda la ETP para el cuidado mantenimiento y conservación de las herramientas lo que fue declarado de referencia provincial.

Transformaciones logradas como resultados del cumplimiento de las acciones diseñadas

Como resultado de una labor mancomunada de todos los factores de la escuela y la comunidad y del compromiso que emana de la participación protagónica que se ha propiciado a través de la aplicación de un método de dirección denominado “implicación educativa” se ha logrado:

- El alto nivel de satisfacción, compromiso y participación logrado en el colectivo de trabajadores y estudiantes.
- La estabilidad del claustro por más de tres años, garantizando la superación de los docentes contando con solo tres docentes no licenciados incorporados a la universidad en la modalidad de cursos para trabajadores y el mantenimiento de un 100% de retención de los alumnos durante los últimos cuatro cursos, lo que demuestra la calidad de los resultados de la estrategia de trabajo educativo junto a la familia y la comunidad logrando que a los estudiantes les guste asistir al centro y cumplir con la jornada estudiantil.
- El alto nivel de participación en eventos científicos como investigadores y creadores, para exponer sus aportes, fruto de la cultura de autogestión, como resultado de la estimulación a las potencialidades creativas del colectivo.
- Haber sido durante cuatro años consecutivos el mejor centro en la investigación científica, de mayor participación en los eventos de Forintunas, Pedagogía, Fórum, Sociedad Científica, Monitores, con resultados relevantes.
- Haber alcanzado la condición de mejor centro en los concursos de habilidades de los estudiantes en las especialidades, Soldadura con el primer lugar durante tres años, Contabilidad en segundo y tercer año, el primer lugar durante dos años y el segundo lugar, en primer año de la especialidad, Transporte con el segundo lugar, Dibujo Técnico, segundo y tercer lugar durante tres años, en la asignatura de Ajuste tiene el segundo y tercer año el segundo lugar, el segundo lugar en Tornería, en el concurso de asignaturas de formación general a nivel nacional se logró medallas de oro en Historia de Cuba, Matemática, Español con

los estudiantes de segundo año de Técnico medios, medalla de plata en matemática, Historia, medalla de bronce en Matemática, Español Literatura. En el concurso de clase de docentes se obtuvo el primer lugar en Eléctrica, Mecánica y el segundo lugar en Contabilidad.

Conclusiones

Los resultados investigativos puestos en práctica en el IPI “Oscar A. Ortega Lora”, demuestran la importancia de la actividad investigativa desarrollada por los directivos escolares, capaces de identificar adecuadamente los problemas en su institución educativa y enfrentar por vías científicas su solución.

El modelo teórico diseñado se corresponde con el fin y objetivos de la ETP y es expresión de la tendencia manifiesta en las concepciones actuales de la gestión educativa, referida al incremento de la participación protagónica de sus actores, reflejada en la implementación de la autogestión como elemento esencial que lo dinamiza.

Este modelo teórico sirvió de sustento para elaborar una estrategia para la GAF en los IPI de la ETP, ofreciéndose una vía para contribuir a resolver las insuficiencias que presenta este proceso, a la vez que brinda a los directivos la posibilidad de prepararse para diagnosticar esta actividad en su institución escolar, identificar los problemas materiales a partir de las necesidades reales y desarrollar nuevas formas de manifestación de la GAF en los IPI de la ETP.

El éxito de la estrategia puesta en práctica, radica en haberla concebido sobre la base de la autogestión como premisa general que garantiza la sustentabilidad de la estrategia y constituye el elemento dinamizador de sus acciones.

Referencias

- Alonso, S. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED* (tesis doctoral inédita). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana.
- Bringas (2005). La administración educativa en la experiencia cubana. *Curso 17 de Congreso Internacional Pedagogía 2005*. La Habana.
- Casassus, J. (1999). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Recuperado de: <http://www.educarchile.cl/>
- Castells (2008). *La evaluación de los recursos humanos académicos en la UCP* (tesis doctoral inédita). Holguín, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (PCC, 2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021* (VII Congreso del PCC, en abril). La Habana: Política.

-
- Peña, J. L. (2017). La gestión de los recursos materiales y financieros en la educación técnica y profesional. Publicado en el libro *Ciencia e innovación tecnológica, vol. I*, capítulo Ciencias pedagógicas. Coedición Edacun-Redipe.
- Peña, J. L. (2018). *La gestión administrativa y financiera en los institutos politécnicos industriales de la Educación Técnica y Profesional* (tesis doctoral inédita). Holguín.
- Valiente (2016). Principios de la formación especializada del director escolar: una propuesta desde la sistematización. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (REICE) (España)*, 14(1). Recuperado de <http://www.rinace.net/reice>