

La asesoría a directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
Advising for managment at Enrique José Varona University of pedagogical Sciencie

Artículo de investigación

AUTOR (ES):

Lic. Nair D’Esteban Posada¹

Correo: ndesteban50@gmail.com

Código orcid: 0000-0001-5110-4350

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Cuba.

Dr.C. Mercedes Martínez Quijano²

Correo: mercedesmq@ucpejv.edu.cu

Código orcid: 0000-0002-9963-3216

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Cuba.

Recibido	Aprobado	Publicado
12 de junio de 2024	4 de septiembre de 2024	10 de septiembre 2024

Resumen

En este siglo enfrentamos enormes desafíos. Por ello se necesita de organizaciones, grupos y personas; que generen conocimientos, habilidades, nuevas formas de pensamiento y modos de actuación, para dar respuesta a las demandas, revelándose así, el papel de la educación superior en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la Agenda 2030. No solo es importante la preparación de los directivos, sino que cada institución cuente con personas capaces de trabajar junto al directivo en la consecución de los objetivos para el desarrollo continuo de la institución; el perfeccionamiento de la gestión estratégica, el incremento del aprendizaje organizacional, que además tributen al desarrollo, con el cumplimiento de

¹ Licenciada en Educación Especialidad Español.

² Doctora en Ciencias Pedagógicas



la misión que la sociedad les ha encomendado. Por ello se propone un modelo de asesoría a los directivos cuya concepción favorezca la gestión y el aprendizaje organizacional en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. El modelo contribuye al perfeccionamiento de la gestión en el contexto de las transformaciones actuales de la educación superior para la satisfacción de las demandas institucionales y del entorno.

Palabras clave: Modelo, gestión universitaria, aprendizaje organizacional

Abstract

In this century we face enormous challenges. For this reason, organizations, groups and people are needed to generate knowledge, skills, new ways of thinking and modes of action to respond to demands, thus revealing the role of higher education in meeting the objectives and goals proposed in the 20-30 Agenda. Not only is the preparation of managers important, but also that each institution has people capable of working alongside the manager in achieving the objectives for the continuous development of the institution, the improvement of strategic management, the increase in organizational learning, that also contribute to development, with the fulfillment of the mission that society has entrusted to them. For this reason, a model of advice to managers is proposed whose conception favors management and organizational learning at the University of Pedagogical Sciences. The model contributes to the improvement of management in the context of the current transformations of higher education to satisfy institutional and environmental demands

Keywords: Model, university management, organizational learning

INTRODUCCIÓN

En la actual realidad histórico-concreta se están experimentando intensas reestructuraciones en el modo de pensar, de vivir, de aprender y actuar. Por ello se necesita de organizaciones, grupos y personas; que generen conocimientos, habilidades, nuevas formas de pensamiento y modos de actuación, para dar respuesta a las demandas de este momento histórico, revelándose así, el papel de la educación superior



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la Agenda 2030: “(...) el compromiso de los gobiernos con proporcionar una educación superior de calidad, inclusiva e igualitaria” (ONU, 2015, p. 5).

En relación a esto, en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), celebrada en Colombia, se expone: “(...) aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán el desarrollo de la región, entre los cuales, uno de los más importantes, es la educación y en particular, la educación superior” (IESALC-UNESCO, 2008, p. 2).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), y en los objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del PCC, se prioriza la preparación de los recursos humanos en relación con la elevación de la calidad de la educación (2012).

Además, en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos, aprobado por el Séptimo congreso del PCC, se propone, el objetivo No. 13: “Garantizar el desarrollo de las universidades, sus recursos humanos e infraestructura para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de conocimientos” (2016, p. 23).

De ahí que se revela el compromiso del país y en particular de la educación superior, de trabajar a favor de la visión de futuro, que formula la integración de la agenda de educación universal Marco de acción del 2030, aspecto que refuerza la responsabilidad social de las Instituciones de la Educación Superior (IES) en Cuba.

Al respecto, Díaz-Canel, M. planteó que uno de los principales espacios en los que se viene trabajando para perfeccionar la gestión de gobierno en todos los ámbitos, lo constituye el respaldo a los procesos





decisorios desde la asesoría basada en el conocimiento de expertos, que paulatinamente se va extendiendo hacia organismos, empresas y otros, a través de Consejos Técnicos Asesores (2022).

Al iniciar cualquier investigación relacionada con la educación superior en Cuba, es necesario tener en consideración sus rasgos actuales, entre los que destacan: la vinculación de la universidad con la sociedad; la formación de profesionales en distintos campos del saber; la presencia de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI), y el amplio acceso a la educación superior (Díaz-Canel, Alarcón y Saborido, 2020, p.5).

Desde esta óptica, resulta incuestionable pensar en una visión transformadora de la Universidad, basada en el desarrollo humano con sólidas raíces axiológicas de solidaridad, cooperación, equidad y justicia; es decir, de la fragmentación y aislamiento a la integración y al intercambio con la comunidad, de estructuras verticales a una mayor horizontalidad, de la centralización a la descentralización y la democratización de los procesos, del cumplimiento de funciones a la gestión estratégica, de la unilateralidad a la multilateralidad, de una educación economicista a una educación como fuente de creatividad, que se torne flexible, crítica, abierta al desarrollo de la ciencia, a la superación profesional y al enriquecimiento cultural de la población, de forma tal que contribuya conscientemente al desarrollo social.

Por otra parte, el escenario en que se desarrollan los procesos universitarios en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), se caracteriza por la incidencia de cambios, en los últimos años, entre ellos:

- Transformaciones en la Educación Superior, entre los que se encuentra la aplicación del modelo de gestión estratégica, lo que repercute en las IES y los procesos universitarios.
- Procesos de evaluación externa de la institución, carreras y programas académicos de posgrado.
- Cambios en la concepción curricular, Plan de estudios E





- Reconocimiento de la UCPEJV, como universidad rectora de la formación pedagógica en el país.
- Implementación de la educación superior no universitaria
- Implementación de nuevas formas de interacción entre los miembros de la comunidad universitaria: educación a distancia, teletrabajo, uso de videoconferencias
- Rediseño de la estructura, plantilla y, por tanto, líneas de subordinación, funciones y atribuciones de los cuadros.

Estos cambios, sumados al contexto, revelan la necesidad de potenciar, desde la propia institución de la educación superior, la preparación de quienes intervienen en la gestión, o de aquellos que, con sus conocimientos y experticia, brindan a los directivos la ayuda, como parte del esfuerzo por la mejora de la calidad; puesto que cada organización o institución debe contar con personas o grupos capaces de trabajar junto al directivo en la consecución de los objetivos que en conjunto haya propuesto para el desarrollo de la institución, proceso o área en la que se desempeñen; que además tributen al desarrollo, con el cumplimiento de la misión que la sociedad les ha encomendado. Lo que se puede alcanzar con una asesoría adecuada, basada en relaciones de colaboración, constituye un soporte efectivo para la proyección del mejoramiento y desarrollo previstos para la institución universitaria, y que propicie el aprendizaje organizacional, compartiendo, resguardando e incrementando el conocimiento que posean.

La asesoría, en el contexto hispanoamericano ha sido investigada, entre otros por: Ayala (1998), Alcántara (1990), Bolívar (2005), Imbernón (2007), Builes (2007), Barrios (2015), Segovia, (2020), Rodríguez; García y Socarrás (2021), García (2023). entre otros, con diversos enfoques, modelos y objetivos. Profesores de la UCPEJV, han desarrollado investigaciones sobre varias aristas de la asesoría, entre ellos: Gómez (2004); Martínez (2009 y 2014); Valle (2015)

Más recientemente, un colectivo de autores, bajo la compilación de Valle, A se refieren al asesoramiento, colocándola como inherente a los procesos que deben desarrollar los cuadros en cualquier nivel de las instituciones encargadas de la formación (2015). El conocimiento se revela como de importancia





estratégica en las instituciones, aún más en aquellas encargadas de la formación continua de profesionales, sin embargo. No es considerada la asesoría como una forma de preservar, compartir y multiplicar el conocimiento, coadyuvando al aprendizaje organizacional.

Tampoco, a pesar de lo expuesto, ha sido suficientemente abordada por la ciencia la contribución que puede brindar la asesoría a la gestión de los procesos en las IES, al seguimiento de su constante desarrollo y al cumplimiento de su objeto social. La asesoría es una práctica con matices y aristas, lo que revela su complejidad. No hay un modelo coordinado y confluyente de asesoría, que responda a las condiciones actuales de la UCPEJV, que logre la coordinación entre los procesos, tanto en la práctica como desde la reflexión teórica. Ello da lugar en ocasiones, a la dispersión, duplicación y superposición de tareas y, por tanto, a la ambigüedad o difuminación de roles.

La labor de asesoría se ha ido perfeccionando en la UCPEJV a partir de la experiencia y saberes acumulados; sin embargo, la asesoría suele coexistir en una misma figura con otras actividades. Puede entonces suceder que cuando un profesional es responsable de diferentes funciones, desempeña aquella que es considerada prioritaria por el directivo, o la que alcance reconocimiento dentro de su colectivo laboral; por tanto, aun cuando pueda ser objeto de valoración, la asesoría suele quedar desplazada frente a otras responsabilidades. Por lo anterior, el siguiente artículo aborda el modelo de asesoría a directivos institucionales de la UCPEJV, se sustentan en la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional para su perfeccionamiento.

DESARROLLO

Para el logro del objetivo planteado, bajo la concepción dialéctico-materialista, se emplearon los siguientes métodos teóricos, empíricos, matemáticos y estadísticos.

El Histórico-Lógico, para el análisis de los antecedentes históricos de la asesoría y de sus particularidades en los diferentes estadios de desarrollo. Permitió revelar elementos comunes en cuanto a las diferentes





definiciones del término que se han ido implementando a través de su desarrollo histórico. Análisis-síntesis: para profundizar en la asesoría, en su relación con otros procesos de la gestión universitaria, en su vinculación con la dirección estratégica y el aprendizaje organizacional; en la fundamentación y elaboración de la propuesta, y para la interpretación de los resultados obtenidos a través de la misma.

Inducción-deducción: para determinar regularidades y relaciones existentes que permiten la elaboración del modelo, la formulación de las conclusiones. Enfoque de sistema: para estudiar la debida interacción con la asesoría y el aprendizaje institucional, como componentes que se deben desarrollar lógicamente y coherentemente en la UCPEJV. La modelación en la concreción de los componentes del modelo y sus interrelaciones, para la realización de este proceso en la UCPEJV y la derivación de la metodología que se instrumentó en la práctica educativa.

Teniendo en cuenta las necesidades del contexto actual, se impone la necesidad de una visión del proceso de asesoría vinculado a las problemáticas del contexto de la educación superior cubana, con sus transformaciones actuales, mediante acciones basadas en las relaciones interpersonales, con lo que tanto el asesor como los asesorados transforman su entorno profesional a partir del desarrollo de sus capacidades, autotransformándose a su vez dentro del propio proceso de asesoría.

Por tanto se define a la asesoría en el contexto actual de las IES como un proceso, consensado y sistemático, dirigido a los directivos y cuadros, e interconectado oblicuamente con los procesos estratégicos universitarios. Se desarrolla a partir de la corrección, complementación, reorientación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y valores de las partes implicadas, para coadyuvar al aprendizaje organizacional y la mejora continua. Debe realizarse dentro de la misma organización o grupo que la solicita por un profesional o grupo de esa rama del saber con dominio teórico y práctico y desde una posición de equidad, colaboración y compromiso con la institución educativa.

Este proceso puede ser espontáneo, casuístico y hasta desordenado, pero, si es resultado de una planificación; los resultados no solo redundarán en su aprendizaje, sino que, por su conducto, en el de la





organización o área que dirige, lo que significa que se orienta hacia el perfeccionamiento de la toma de decisiones y hacia el desarrollo de nuevas formas de interacción internas y externas. La asesoría, como proceso inherente a la gestión estratégica, debe aportar herramientas y orientar metodológicamente a los directivos de forma tal que sea efectivo y consciente el aprendizaje organizacional, en función de la mejora continua de la institución; mientras que interactúa sinérgicamente con el resto de los procesos estratégicos.

Por ello, la asesoría debe basarse en el trabajo en equipo, el intercambio consciente de información, el conocimiento compartido y el intercambio de experiencias y buenas prácticas, que constituyen los pilares de una organización basada en el conocimiento. El modelo de asesoría para los directivos de la UCP que se propone se sustenta en la gestión estratégica universitaria, y por ende en los procesos que le son inherentes, así como en los procesos de apoyo; interactúa constantemente con el contexto en que se desarrollan las IES, el que influye continuamente sobre el mismo, constituyéndose así en un sistema abierto.

“Para su modelación se tuvieron en consideración cuatro premisas que afirman la necesidad de:

- Que la institución esté orientada hacia el perfeccionamiento de la gestión estratégica, la gestión institucional y a la mejora continua de los procesos universitarios.
- Que se disponga del capital humano adecuado para ejecutar el proceso de asesoría.
- Que exista voluntad política y compromiso de las máximas autoridades de la institución para implementar el modelo propuesto, con la participación consciente de la comunidad universitaria
- Que se garantice la formación básica necesaria a los actores implicados con relación a los aspectos teórico-conceptuales y metodológicos de la asesoría, así como con el rol que desempeña el factor humano en el mismo.” (D’Esteban, Martínez y Mora, 2019, p 7)





Por otra parte, como componentes del modelo de asesoría a los directivos de la UCPEJV se proponen: el objetivo, el contexto, las entradas, las etapas del proceso, los agentes implicados en la asesoría a los directivos, y las salidas. El modelo, además, posee principios, cualidades y premisas para su implementación en la práctica.

□ **Objetivo:** Concebir el proceso de asesoría a los directivos de la UCPEJV como un proceso de apoyo a la gestión universitaria, desde el accionar coordinado, consensuado y sistemático, de los agentes implicados en el proceso, a partir de la corrección, complementación, reorientación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y valores de las partes implicadas, potenciando el aprendizaje organizacional.

□ **Contexto:** Como entorno desde el cual provienen las informaciones y conocimientos que sirven de entrada al modelo y hacia el que derivarán las salidas, con valor agregado, del propio proceso de asesoría.

□ **Entradas:** Como exigencias provenientes del organismo superior; del organismo empleador; de las relaciones con otras universidades del sistema MES o pertenecientes a otros organismos con las que existan vínculos, al ser la UCPEJV rectora de la formación pedagógica a nivel nacional; de la necesidad de desarrollo del capital intelectual de la propia UCPEJV, y del continuo desarrollo tecnológico de la sociedad actual. Se incluyen todos los aspectos relacionados con políticas y normativas asociadas con la gestión universitaria.

□ **Etapas:** (planificación, implementación, evaluación) por las cuales transita la asesoría para alcanzar el resultado deseado.

□ **Agentes implicados:** los directivos de la UCPEJV en su carácter multifacético: como gestores del proceso de asesoría, como facilitadores del mismo en los niveles de dirección que se le subordinan, y como receptores del proceso de asesoría. Se incluyen, además, aquellos profesionales pertenecientes a la comunidad universitaria como grupo de capaz de prestar asesorías, ya sea como integrantes de alguno de





los colectivos metodológicos asesores o como pertenecientes a otras estructuras y niveles, a la par de atesorar el aprendizaje organizacional resultante del proceso.

Salidas: Como resultado del proceso reflejan la solución al problema existente, la mejora continua de la gestión universitaria y el incremento del aprendizaje organizacional.” (D’Esteban, N., 2023, p.76)

Pueden incidir negativamente en esta relación algunos aspectos que mal manejados pudieran desmotivar a los agentes del proceso, que pueden considerarse barreras para la realización de una asesoría efectiva, entre ellos se encuentran:

- El exceso de documentación solicitada, muchas veces innecesaria, que se incluya en la actividad.
- El insuficiente reconocimiento al papel que juegan los asesores que no son cuadros de dirección en el proceso de asesoría.
- La estimulación insuficiente.
- La monotonía y falta de creatividad en la realización de las actividades de asesoría.
- Que no se concrete en la actividad de gestión que realiza el cuadro, perdiendo su valor metodológico, práctico y demostrativo.
- El reunionismo, que se sustituya por reuniones, despachos y más indicaciones.
- El desconocimiento de la Institución y de los procesos que en ella se desarrollan.
- Que sea impuesta, sin que se haya demostrado y hecho comprender, la importancia de su realización.
- El desinterés, velado o evidente, de los cuadros para el desarrollo del proceso de asesoría,





- Que el cuadro delegue tareas y responsabilidades de la gestión en lugar de permitir la realización de la asesoría.
- La insatisfacción de diferentes tipos de necesidades sociales e individuales.

Por consiguiente, solo en condiciones de participación de las personas en el proceso es posible potenciar importantes transformaciones en la realidad y en los propios individuos, ya que todos se implican e involucran sintiéndose responsables de la correcta gestión del proceso y de su accionar. De hecho, se considera importante retomar el estudio de los comportamientos personales, profesionales y en general de los sujetos implicados en el proceso de asesoría, por eso uno de los primeros retos que nos enfrentamos es el de lograr alineamiento de las estructuras y del comportamientos personales y profesionales en función de lograr la sinergia de todos los procesos vinculados siempre con el desarrollo social.

Por ello se definen determinados aspectos a la hora de seleccionar al asesor o grupo de asesores:

- Cumplir con todos los elementos propios del desempeño de un docente de la educación superior cubana.
- Demostrar en su accionar que posee los valores que comparte la institución a la que pertenece.
- Conocer la institución, sus dinámicas, procesos, misión y encargo social.
- Pensamiento estratégico, proactivo.
- Habilidades para el trabajo en equipo.
- Capacidad para autoevaluar y reajustar el proceso de asesoría según las necesidades.
- Habilidades comunicativas, expresivas, empáticas, de observación y demostrativas.
- Motivador por excelencia, capaz de crear múltiples alternativas para solucionar un problema.





- Capaz de propiciar y guiar debates con posiciones antagónicas que propicien consenso entre las partes.
- Capaz de aliviar tensiones y canalizar situaciones adversas.
- Sugerir y guiar, pero no controlar.
- Discreción y ética.
- Demostrar conocimientos y habilidades relacionados con la gestión universitaria, además de su experticia en una o más de una actividad determinada.
- Respetar y saber potenciar las ideas de los demás.
- Responsabilidad ante todas las acciones ejecutadas durante el proceso.

Para la implementación práctica del modelo de asesoría a los directivos en la UCPEJV, se elaboraron orientaciones metodológicas que parten de considerar el modelo, sus primicias, principios, características y sus componentes que deben guiar todo el proceso de asesoría. Dichas Orientaciones Metodológicas están estructuradas por los siguientes componentes:

Las recomendaciones metodológicas relacionadas con la concepción de la asesoría.

Las recomendaciones metodológicas relacionadas con la planificación de la asesoría.

Las recomendaciones metodológicas relacionadas con la implementación de la asesoría.

Las recomendaciones metodológicas relacionadas con la evaluación de la asesoría.

Las instrucciones para la aplicación de las Orientaciones Metodológicas.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



Se considera importante presentar las recomendaciones metodológicas relacionadas con la concepción de la asesoría, pues en su carácter sistémico, constituyen un pilar en la concepción general de las orientaciones metodológicas para la aplicación del modelo

- Los elementos integrantes de este componente son:
- Garantizar la participación colectiva en la elaboración de la asesoría.
- Promover la participación colectiva de los miembros implicados.
- Establecer un clima favorable al cambio en el colectivo implicado.
- Contar con un diagnóstico acertado para poder separar lo aparente de lo real en el proceso de asesoría.
- Concebir en la proyección estratégica todas sus áreas de acciones específicas.
- Garantizar la inserción del proceso en el alineamiento estratégico
- Concebir la asesoría como un proceso universitario ubicuo a la gestión estratégica, vinculado sistémicamente a la totalidad de los procesos universitarios.
- Establecer el proceso de asesoría en los diferentes niveles de dirección de la UCPEJV.
- Determinar los objetivos estratégicos que respondan a todas las necesidades internas.
- Garantizar el equilibrio entre los objetivos, indicadores y metas dirigidos hacia el desarrollo del proceso.
- Revisar las acciones, concepción y funcionamiento de la asesoría en todos los procesos.
- Proyectar puntualmente la contribución que debe brindar la comunidad universitaria en las diferentes áreas de acción del proceso.
- Prever la inclusión de soluciones a problemas cotidianos.
- Fortalecer, en todos los niveles, la cultura sobre la gestión estratégica, el aprendizaje organizacional y la asesoría.
- Rediseñar cada proceso a partir de la inclusión de la asesoría en la proyección estratégica de la UCPEJV.





CONCLUSIONES

La sistematización realizada sobre la asesoría permitió definir su concepto operacional en instituciones educativas; mientras que la comparación realizada con términos afines, su correcta caracterización y el esclarecimiento de su alcance en la sociedad actual. Además, facilitó encontrar elementos comunes y diferencias de interés para una aproximación al modelo de asesoría para la UCPEJV.

La asesoría, como proceso que se inserta en la gestión estratégica, favorece, propicia y acepta los continuos cambios que se gestan en los contextos interno y externo de la IES, y como proceso que favorece la gestión de los dirigentes, propone nuevas formas de hacer, comparte buenas prácticas y favorece la adquisición de nuevos hábitos, habilidades y conocimientos que se necesiten para la efectiva gestión de los procesos estratégicos.

El modelo de asesoría a los directivos propuesto para la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, estructura, a partir de la teoría general de sistemas, un conjunto de relaciones esenciales y componentes que revelan relaciones esenciales entre ellos sobre la base de la gestión universitaria, el aprendizaje organizacional y las ciencias de la educación.

Las orientaciones metodológicas para la puesta en práctica del modelo de asesoría a los directivos de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona permiten desarrollar una práctica de asesoría a partir de su aplicación, con la participación activa desde el compromiso y la responsabilidad de la comunidad universitaria en el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcántara, A. (1990). *La Tutoría en la Enseñanza Universitaria*. México: Trillas.

Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



- Ayala, F. (1998). *La Función del Profesor como Asesor*. México: Trillas.
- Barrios, T. (2015, mayo 15). Hacia nuevas formas de asesoramiento educativo. Recuperado de Monografías.com.
- Bolívar, A. (2005). Los procesos de asesoramiento: la experiencia de Ademe. En Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3,12-16.
- Bolívar, A. (2006). *La Asesoría a las Escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de maestros*. México: Trillas.
- Builes, R. (2007). *Manual del asesor educativo*. Medellín: Fundación Universitaria María Cano (FUMC)
- D'Esteban, N., Martínez, M. y Mora, M. (2019, edición especial, mayo-agosto) *La asesoría: una mirada a su desarrollo histórico*. Revista Varona ISSN 1992-8238.
- Díaz-Canel, M, Alarcón, R. y Saborido, R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. En: Revista Cubana de Educación Superior. (RNPS: 2418, ISSN: 2518-2730, No. 3, Vol. 39, septiembre-diciembre 2020). La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Díaz-Canel, M. (2022). *Gestión de gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos*. Conferencia inaugural Universidad 2022. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- García, Y. (2023). *Funcionamiento del consejo técnico asesor como órgano de consulta en la provincia de Villa Clara*. En *Directivo al Día* Vol. 22 Núm. 4 versión On-line ISSN 2218-3620





- Gómez, J. (2004). La consultoría y la asesoría en la Dirección Científica Educacional. Departamento Dirección Educacional. ISPEJV. Material en Soporte Electrónico, Ciudad de La Habana, Cuba
- IESALC – UNESCO (2008). Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES).
- Imbernón, F. (2007). Asesorar o dirigir. El papel del asesor colaborativo en una formación permanente centrada en el profesorado y en el contexto. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (RIECE), Vol.5, no 1, Deusto, 145-152.
- Partido Comunista de Cuba. (2012). Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Publicaciones del Consejo de Estado. Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista. La Habana: Publicaciones del Consejo de Estado.
- Rodríguez, Á.; García, M.; Socarrás, Y. (2021). El asesoramiento a directivos en la prevención de enfermedades que afectan al docente. En Espíritu Emprendedor Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espiritu Santo TES 2021, Vol 5, No. 2 abril a junio 15-34 Indexada Latindex Catálogo 2.0 ISSN 2602-8093 DOI: 10.33970/eetes.v5.n2.2021.264
- Segovia, D. (2020) Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría. Revista Iberoamericana de Educación, 54 septiembre-diciembre ISSN: 1022-6508. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie54a03.htm> septiembre 2020
- Valle, A. (Comp.). (2015) Capítulo V. Las Funciones de la Dirección en educación. En Dirección en Educación. (pp.34-66). Libro en soporte digital. La Habana.





DECLARACIÓN DE CONFLICTO Y CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Los autores declaramos que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios ni conflictos de interés ni éticos.

Lic. Nair D’Esteban Posada: Ideas; formulación del objetivo general del artículo; búsqueda y compilación bibliográfica sobre el tema.

Dr.C. Mercedes Martínez Quijano: Ideas; formulación del objetivo general del artículo; búsqueda y compilación bibliográfica sobre el tema, redacción de primera versión del artículo, determinación de citas y referencias.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)