

## **EL LIDERAZGO ACADÉMICO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO ANTE LAS ACTUALES TRANSFORMACIONES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR CUBANA**

### EL LIDERAZGO ACADÉMICO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO

AUTORES: Georgina Marcia Soto Senra<sup>1</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Facultad de Derecho. Universidad de Camagüey. Cuba. E-mail: [georgina.soto@reduc.edu.cu](mailto:georgina.soto@reduc.edu.cu)

#### RESUMEN

Los sucesos y fenómenos que en la contemporaneidad dinamizan el desarrollo de las sociedades no pueden existir al margen de los avances científicos y técnicos que revolucionan el continuo quehacer científico inmerso este, en un complejo mundo de relaciones sociales, donde muchos han tomado como paradigmas, la construcción de un mundo mejor, más justo y equitativo. La educación en Cuba, hoy se afianza más que nunca en este paradigma. La educación, medio fundamental para la socialización del sujeto, transita por distintos niveles hasta llegar el momento de su preparación para cumplir desde lo profesional, un encargo social determinado. Uno de los indicadores de calidad de una carrera universitaria lo constituyen sus profesores. La función del profesor en su actividad docente viene determinada en gran medida por el liderazgo que este ejerce dentro del proceso formativo de sus alumnos. Constituye un aspecto de especial interés dentro de los temas de gestión universitaria, el papel del profesor y su liderazgo como cualidad inherente a las organizaciones educativas. En tal sentido se proyecta el contenido del tema que se desarrolla. Su objetivo general: Valorar el papel del profesor universitario en la educación superior cubana frente a las actuales transformaciones educacionales llevadas a cabo en este nivel de enseñanza.

#### INTRODUCCIÓN

La dirección admite matices propios en consonancia con las formas que tiene de manifestación en tanto atributo esencial de toda actividad social. Se trata pues, de formas específicas de su expresión, y dentro de sus formas de manifestación, la educacional asume sus particularidades.

Múltiples autores expresan el concepto de dirección. Visto como: “proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales, por lo que constituye una condición material de la producción y una función que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo, por su contenido,

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Camagüey. Cuba.

presenta dos formas de existencia: dirección de los procesos y el proceso de dirección o proceso de dirección de las personas”. (1)

La dirección de los procesos, es “la forma de existencia de la dirección en la que a partir de los objetivos, se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y /o servicios, observando los principios técnicos–configurativos y científicos que lo rigen. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.” (2)

El proceso de dirección o proceso de dirección de las personas, se refiere a la “forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial, la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos.”(3)

Para caracterizar la dirección educacional se toma como referente al autor cubano Gómez Moldes (2004) quien enfatiza en las ideas siguientes: la dirección educacional, está subordinada al proceso docente educativo, y subraya el término educacional como el concepto más abarcador y totalizador, porque utilizar educativo a juicio del autor, significaría minimizar las dimensiones instructivas y desarrolladoras del proceso docente educativo.

Como premisas de la dirección educacional destaca el hecho, de que ella se subordina, en última instancia, al contenido de la educación misma, al objeto de estudio y las leyes de la pedagogía como ciencia, construye su propia teoría en dependencia de los referentes teóricos y metodológicos de la pedagogía como ciencia, y responde a la naturaleza social de la educación siendo una actividad laboral independiente.

Entre las especificidades de la dirección educacional destaca, que la dirección educacional descansa sobre factores humanos, los estudiantes y los profesores, y, donde todos los procesos que se realizan tienen como centro al hombre, el que se encuentra inmerso en un complejo entramado de relaciones interpersonales. Se encamina esta dirección, a la formación de hombres y a la vez, es un proceso de formación de formadores de hombres, el personal que se vincula laboralmente a la educación asume un doble papel como sujeto y objeto de dirección, porque a la vez que dirige puede ser también dirigido. En la dirección educacional, además en opinión del citado autor no existe un mando sin dirección pero puede existir la dirección sin compartir mando. (4)

Estos presupuestos se consideran esenciales para analizar en el contexto educacional, el sentido y alcance de la figura del profesor, quien directivo o líder dentro del proceso docente educativo ejerce influencias en el colectivo estudiantil al que se vincula en su profesión como docente.

Las expresiones de su liderazgo se hallan en el papel que como líder en un colectivo de carrera, disciplina, año, asignatura, o como profesor tutor en la

atención personalizada a sus estudiantes desempeña en el ejercicio de sus funciones.

La tarea educativa ha llevado siempre implícita la función del liderazgo. En el proceso de formación del liderazgo académico se encuentra asociada en sí misma la función docente.

El autor cubano, Ortiz Ocaña (2006) destaca que es el liderazgo un proceso que implica un ejercicio de influencias mayor, que lo que permiten las estructuras funcionales mismas de la dirección educacional. Agrega que el liderazgo educacional se debe apoyar en toda la teoría del liderazgo pero debe asumir las características propias de su naturaleza y contenido, sostener que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo como una condición para el liderazgo efectivo al demostrar su competencia profesional y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Estas aseveraciones permiten reflexiones de las que se ocupan en la actualidad investigadores en el campo de la gestión organizacional, particularmente para las instituciones educativas. Polémicas recientes afirman que pocos han dedicado atención al liderazgo del profesor dentro de las instituciones educativas.

El actual contexto internacional obliga a una reconceptualización del profesor como líder dentro del proceso docente educativo. Los paradigmas educativos se van fusionando en influencias y tendencias que matizan la gestión docente del profesor con una visión distinta a la del pasado siglo.

En Cuba, se han producido trascendentales transformaciones en el nivel de educación superior bajo los principios de un modelo universalizado, que garantiza las posibilidades de acceso a la educación de amplios sectores sociales en todos los lugares del territorio nacional. Es incuestionable que el rol del profesor se erige ahora sobre estos pilares, y su papel del líder académico obedece a una situación histórico- concreta internacional y nacional para la que debe estar preparado.

El problema de investigación se ha concretado a: Insuficiencias en la dirección del proceso docente educativo del profesor universitario ante las actuales transformaciones educativas en la educación superior.

El objetivo general se sintetiza en la idea de: Valorar el rol actual del profesor universitario frente a las actuales transformaciones educativas operadas en la educación superior cubana.

La hipótesis se defiende desde la idea de: Se puede perfeccionar el rol del profesor universitario en la dirección del proceso docente educativo si se perfecciona su visión de líder académico desde la perspectiva del actual modelo de formación de profesionales en la educación superior cubana.

Para abordar científicamente el tema de este trabajo se utilizaron como métodos y técnicas de investigación los métodos teóricos: el método histórico- lógico, el método dialéctico, el análisis crítico de las fuentes, y los métodos empíricos como: la revisión de documentos y las encuestas a estudiantes y profesores a fin de corroborar la hipótesis diseñada.

## DESARROLLO

La fundamentación científica en cuanto a la profesionalización de las actividades pedagógicas es el aporte del alemán Tenorth (1998) quien define que las características de las profesiones pueden quedar configuradas desde los siguientes aspectos:

- Ocupación: como profesión de jornada completa y fuente de ingreso del sujeto.
- Vocación: motivación por la expectativa del servicio.
- Organización: las profesiones poseen formas específicas de organización que asumen el compromiso de controlar el acceso del ejercicio de la profesión y mantenerlo en niveles satisfactorios.
- Formación: Las profesiones se ejercen sobre la base de un saber especializado adquirido sistemáticamente en un proceso de aprendizaje dilatado.
- Orientación al servicio: Las profesiones orientan su actividad hacia la satisfacción de las necesidades de un destinatario, a cuyo servicio se sitúa la actividad profesional, encaminada hacia dos elementos: las actividades profesionales se aplican a la resolución de cuestiones de gran relevancia social, y de un saber adquirido que apoyará las prácticas, desarrollando una competencia innovadora capaz de enriquecer las actividades que practican, y autonomía, , a partir de tres rasgos : en sus relaciones con sus clientes tomar las decisiones propias de su rama o actividad, como experto debe estar protegido de las objeciones de sus clientes, los fundamentos de la actividad profesional lo establecen o modifican los profesionales.

De la profesión de maestro, ha dicho nuestro Héroe Nacional José Martí Pérez:

“Para ser maestro de otros es necesario saber servir”. “Todo alumno que progresa es un maestro que nace”. “El maestro es la letra viva”. (5)

Mora Venegas, (Venezuela, 2006) define al profesor como la persona que por vocación y libre elección se dedica profesionalmente a las tareas educativas, quien poseyendo los conocimientos necesarios tiene además la intención, la preparación, pedagógica y el dominio técnico de la enseñanza formativa. Es profesor quien con voluntariedad profesional influye en la vida espiritual de otros mediante la enseñanza con el fin de ayudar a pasar de un estado a otro más perfecto, o a la persona que de modo profesional actúa sobre uno o varios individuos concretos con el propósito de elevarlos a una mayor perfección.

La autora cubana García Varona ha expresado, que la función del profesor puede ser definida como la manifestación cualitativamente esencial que se evidencia en su actuación cuando establece relaciones con sus alumnos en el proceso pedagógico. Señala como componentes personales del proceso de enseñanza aprendizaje el profesor- alumno, alumno- alumno, grupo-profesor, profesor –profesor y destaca los requerimientos personales de la figura del maestro, así como las cualidades más sobresalientes, que deben conformar su personalidad: un alto sentido de sensibilidad social, tener un concepto claro de la ética y la honestidad, respeto por los principios y las personas que conforman el entorno de la comunidad escolar, tener muy bien definidos los objetivos que tanto para él como para el país entraña la profesión docente, ser dueño de un equilibrio emocional estable, sobriedad y serenidad, y llevar consigo el germen del liderazgo.

Desde el ámbito organizacional, el proceso docente educativo definido como: “proceso formativo escolar que del modo más sistémico se dirige a la formación social de las nuevas generaciones y en él el estudiante se instruye, desarrolla y educa” (6).

Comprende el proceso docente educativo, la dimensión administrativa. La administración, ha dicho Álvarez (1999) es la ciencia que tiene como objeto de estudio el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo alcancen con eficiencia las metas seleccionadas; la docencia, por tanto, se administra, se dirige, lo administrativo es consustancial al proceso docente, y todo proceso consciente tiene que ser administrado para que en su desarrollo logre resultados conscientes.

La gestión, a criterio de Fuentes (2006) comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, comprendiendo los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones con el objeto de buscar solución a distintos problemas, y al vez obtener y lograr determinados objetivos para una organización social o el individuo. (7)

En la modelación del proceso de gestión es válido entender el proceso de dirección como sistemas de procesos conscientes, de naturaleza dialéctica holística y configuracional.

Líder y gestor son figuras que por su esencia han de ser diferenciadas. Puede actuar un directivo como un magnífico planeador y organizador, sin embargo carecer de las habilidades para inspirar, motivar, energizar a su grupo de colaboradores hacia el logro de las metas de su organización.

Suelen algunos autores establecer indicadores distintivos entre ellos, y en tal sentido afirmar que el líder es la persona proactiva, con una clara definición de su misión y con el convencimiento resuelto de que ha de obtenerla a toda costa, tiene un compromiso personal con los objetivos organizacionales, desarrolla con habilidad nuevos enfoques ante los problemas, suscita fuertes reacciones en los demás, y se siente, en los efectos de su actuación, por encima del contexto y de

las personas que le rodean. El gestor es un hábil controlador, evita soluciones que pueden ser conflictivas, resta importancia a las situaciones arriesgadas, le interesa ser miembro del grupo y tener además papeles bien definidos en la organización. (Lorenzo)(2005).

Pero el liderazgo sí es factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de de las comunidades de aprendizaje de las instituciones educativas.

Es entendido el liderazgo por tantos autores como investigadores se han dedicado al tema. Algunas de las más significativas reseñan al concepto como:

la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato) (1993), como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros del grupo e influir en ellos. (Storner) (1996), como la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización (Bello) (2003).

Se vincula el liderazgo a los aspectos de dirección, sobre todo la literatura es amplia en la materia, cuando lo relaciona con la gestión en las organizaciones, en virtud de ser considerado un aspecto consustanciada la identidad de las organizaciones como una de sus cualidades.

Expresa Kotter, uno de los pensadores modernos en temas de liderazgo: "...se habla de liderazgo como desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en los individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con gestión que significa mantener funcionando el sistema existente, planificando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura..." "...el propósito fundamental del liderazgo es el de producir un cambio útil, especialmente no cuantitativo. El propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema existente". (8).

En este sentido, la autora, sostiene y comparte la idea del autor español Lorenzo Delgado (2005) quien define en su identificación al liderazgo como una función inherente a todo grupo, por lo que se habla mucho más hoy de liderazgo, que del término líder en particular, minimizando, aunque no eliminando, las características individuales o carismáticas que pueda poseer la persona, y concibiendo al liderazgo como una función inherente a toda institución, vinculándolo de esta forma a todo grupo humano, y sosteniendo su importancia como aspecto esencial para el cumplimiento de la misión educativa institucional.

El autor propone llamar al liderazgo en las organizaciones educativas como una función de influencia, un liderazgo que se da en relación con el centro en su totalidad. (9)

Función que además es compartida, y que se ejerce de forma colaborativa y colegiada, a partir de la existencia de un grupo de personas llamadas colaboradores. Esta función ha de ser concebida como patrimonio del grupo, no de una persona en particular, no de un cargo en específico, y por supuesto se inserta en la cultura de la organización siendo uno de los valores que la identifican.

El liderazgo del profesorado está mediatizado por el contexto organizativo en el que se desarrolla. En consecuencia no es conveniente presentarlo como un asunto particular o individual, sino más bien como una cuestión que forma parte del desarrollo organizativo de las escuelas.

Son recientes los estudios en el campo del liderazgo del profesor en las organizaciones educativas, pero no absolutamente desconocidos. Se manifiestan escuelas de pensamiento que parten de distintos presupuestos gnoseológicos.

Puede presentarse una dicotomía a nivel de organización educativa entre el liderazgo de un profesor en particular, o el liderazgo de los profesores de la institución educativa dada, y es este último el que le impregna a la organización una cualidad específica y determinada. No se excluye por tanto el término líder para identificar a la persona en particular, así suele tratarse como la persona que con su nivel de influencia logra llevar a su equipo a su máximo desempeño, sus virtudes afectarán al grupo positivamente y debe evitar que sus defectos no sean replicados en versiones corregidas y aumentadas de sí mismo (Tigani) (2006) o, como la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. (Peña) (1990).

El liderazgo de los profesores en su totalidad como aspecto identificador de una organización educativa, permite entender la visión liderazgo como una cualidad que dada en los sujetos, será la que propiciará la gestión y actuará a su vez, como una condicionante misma de la gestión, así, el éxito de la gestión dependerá directamente del liderazgo. Si se tiene el liderazgo como una cualidad del proceso de formación y desarrollo de la identidad de una organización, como puede ser, la universitaria, será esta, una de las vías para el logro de las transformaciones expresadas en la misión de la organización.

No pueden ser obviados los enfoques de gestión en las instituciones educativas universitarias cubanas. La dirección estratégica implica un proceso a través del cual una organización formula objetivos hacia los cuales dirige su accionar, concretando un modelo de decisiones hacia estos objetivos y metas, en base a las políticas y planes esenciales de desarrollo, mediante un esfuerzo integrado, consciente y continuo de los sujetos intervinientes que propenda al equilibrio entre la organización y el medio o entorno.

En la dirección por valores el liderazgo estratégico se configura como el principal vehículo legitimador de transformaciones, está destinada a facilitar

cambios estratégicos organizacionales para la adaptación continua al cambio en ellas al introducir la dimensión de la persona dentro del quehacer y el pensamiento directivo de manera que sobre los valores organizacionales se generen los compromisos colectivos de la misma en pos de metas y objetivos.

Se habla en los momentos actuales de una reconceptualización del liderazgo, se trata del liderazgo transformacional (Bernar-Bass) (1988). No puede sustraerse su análisis al contexto educacional si tenemos en consideración que liderazgo transformacional, implica un modo de actuar estratégico que requiere de habilidades específicas para emprender los cambios adaptativos y estructurales desde su esencia.

El líder transformacional puede conducir los procesos de cambio en las organizaciones y en su entorno, es un liderazgo más emprendedor e innovador, y tiende a convertir a otras personas a su vez en líderes de las actividades específicas que realizan.

Los valores del liderazgo transformacional deben conducir a una actuación creativa, independiente y autorrealizante. El liderazgo transformacional articula con la visión de la organización e inspira a sus seguidores para crear un cambio organizacional propicio. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, de sus motivaciones y valores no sólo en su desempeño.

Las universidades cubanas, a tono con las tendencias mundiales de la educación superior, aprobadas en las políticas de desarrollo educacional por la UNESCO, tienen ante sí la misión de preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad. En opinión de Horruitiner (2006) para ello resulta indispensable estructurar en su interior armónicamente, tres procesos sustantivos fundamentales y cuya integración es la que permite dar respuesta a esta misión , son ellos: la formación, la investigación y la extensión universitaria. (10)

Se vincula el liderazgo a los aspectos de dirección del proceso docente educativo, pero introducir el tema de liderazgo en las organizaciones educativas significa ante todo, particularizar los enfoques de gestión que dinamizan los diferentes procesos sustantivos universitarios. A ello deben añadirse los presupuestos particulares que identifican a la dirección educacional. Se ha de tratar el liderazgo académico del profesor como un liderazgo estratégico y además transformador.

Hoy, se señalan imperativos para los competencias del docente universitario atenedas a aspectos tales como que: el trabajo docente requiere de toda la entrega y compromiso personal, debe estar interesado en las investigaciones, preocupado por el bienestar y desarrollo de las nuevas generaciones, dominar las herramientas de comunicación ordinaria y automatizadas, capacidad para el diálogo interpersonal y la conciliación, estar informado sobre procesos de planeación organización y liderazgo, tener gran espíritu de colaboración, identidad institucional.

Para un adecuado nivel de influencias en sus funciones docentes, el profesor debe poseer cualidades, habilidades, valores que le han de identificar como líder académico, pero además estar preparado para enfrentar un proceso formativo en sus estudiantes donde, contribuya desde el proceso docente educativo a erigirse como un líder estratégico y transformador capaz de formar y preparar los futuros líderes profesionales que demanda el nuevo modelo cubano de formación de profesionales.

A partir de 1995, se comienza a implementar la dirección por objetivos y la dirección estratégica en los distintos organismos de la administración central del Estado y direcciones del gobierno en todo el país. En el 2004, se inicia además la introducción de la dirección por valores en armónica conjugación con los anteriores, comprometidas las administraciones en su gestión organizacional, con una mayor eficiencia, racionalización, participación, creatividad y motivación con los resultados planificados.

Se centra la administración en esta etapa, en las personas, en el ambiente, en la tecnología. El liderazgo típico del momento histórico recaba de un líder con una visión integradora y transformadora de la realidad.

El rol del profesor en esta etapa se ha de caracterizar por su carácter multidimensional. El modelo pedagógico cubano actual es un reto para el profesor universitario en su liderazgo académico teniendo en cuenta sus modalidades a partir de la dedicación total o exclusiva, o la dedicación parcial a los estudios de sus alumnos.

La presencia de varias tendencias pedagógicas, exceptuando la tradicional, determina la complejidad del liderazgo académico del profesor universitario. Se enmarca además, en un mundo globalizado, con tecnologías de punta en la información que exigen la no directividad presencial en el proceso pedagógico aunque no la sustitución absoluta de su dirección, con un enfoque transformador en sus niveles de influencias educativas, donde sea capaz de armonizar las tareas institucionales, la atención personalizada y grupal de sus estudiantes en un aprendizaje significativo logrando la formación de un profesional altamente comprometido con la sociedad desde una organización educativa con una clara planeación estratégica en la dirección por objetivos y valores de la que forma parte el profesor como elemento básico de su identidad convirtiéndose así el docente en el líder proactivo que demandan las actuales exigencias educativas desde un carácter multidimensional en su función pedagógica.

Los rasgos definidos para la universidad cubana actual (Horruitiner, 2006) condicionan la existencia del profesor en universidad científica, tecnológica y humanística, donde se forma un profesional de perfil amplio, sobre la base de la unidad de la educación y la instrucción, la vinculación del estudio con el trabajo, la interrelación investigación e innovación tecnológica como elementos básicos del quehacer universitario, su presencia en todo el territorio nacional garantizando posibilidades de acceso de amplios sectores sociales, su

integración plena con la sociedad, además de considerar las necesidades de superación posgraduada como vías para la actualización continuada y sistemática de sus profesionales.

El profesor en este contexto debe formarse como líder académico, propiciar un liderazgo efectivo desde la visión de un liderazgo estratégico y transformador, el que demanda el actual modelo de universidad cubana, constituyendo un factor determinante en la identidad de su institución educativa.

## CONCLUSIONES

La dirección educacional se sostiene sobre los pilares de la dirección científica de las organizaciones subordinadas al contenido y a las funciones de la educación que le impregna a ella características sui géneris.

El actual modelo de universidad cubana, los patrones de calidad, pertinencia e impacto sobre los que se erigen estas, imponen nuevos retos en la cultura y el liderazgo organizacional, los que han de ocupar el centro de atención en la dirección científica y estratégica de nuestros centros educacionales, como premisas para mantenimiento de la calidad formativa de nuestros egresados.

El liderazgo como cualidad inherente a las organizaciones educativas universitarias es determinante en su identidad. El liderazgo académico del profesor universitario es condición básica en ello.

La concepción del liderazgo como función compartida dentro de la organización condiciona un nivel de influencias entre sus seguidores. En el proceso docente educativo el profesor ejerce influencias como líder de carrera, disciplina, asignatura, año, o como tutor en el trabajo personalizado con sus discentes. Se impone su formación como líder transformador logrando en este proceso la formación de hombres, y a la vez preparándoles para que ejerzan y cumplan su encargo social, como líderes profesionales en su desempeño futuro.

El profesor universitario está llamado a asumir un papel estratégico en su desempeño como docente en las condiciones actuales del modelo de formación de profesionales en Cuba.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Zayas Carlos. Didáctica. La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. Habana. Cuba. 1999.

Bello Dávila Zoe y Casales Fernández Julio Cesar. Psicología Social. Editorial Félix Varela. Habana. Cuba. 2004.

Batlle Jorge Sergio. José Martí. Aforismos. Centro de Estudios Martianos. Habana. Cuba. 2006.

Coronel Llamas José Manuel. Artículo: El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: Temáticas para su análisis e investigación. Revista Española de Pedagogía No. 232. Septiembre – Diciembre – Madrid. España 2005.

Colección Usual (Unión de Universidades de América Latina).- Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica # 3. 2ª Edición. México. 1995.

Duncan Waite y Nelson Sarah. Artículo: Una revisión del Liderazgo educativo. Revista Española de Pedagogía No. 232. Septiembre – Diciembre. Madrid. España. 2005.

Gómez Moldes Julio. La capacitación para el liderazgo de directivos educacionales: un modelo para su perfeccionamiento. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba. Cuba. 2004.

García Varona Julia. Artículo: La función del profesor. Didáctica. Temas Complementarios. Material impreso.

Horrutinier Silva Pedro. La Universidad Cubana: el modelo de Formación. Editorial Félix Varela. Habana. Cuba. 2006.

Fuentes González Homero. Gestión de procesos educativos. Material Impreso.

Kotter P. John.- Qué hacen los líderes. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 2000.

Lorenzo Delgado Manuel. Artículo: El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía No. 232. Septiembre – Diciembre. Madrid España. 2005.

Torres González José Antonio. Artículo: Las funciones de liderazgo y Gestión de los docentes en las instituciones de enseñanza superior entre la complejidad y la autoridad. Revista Aula Abierta del Instituto de Ciencias de la Educación. No. 78. Oviedo. España. 2001.

Schvarstein Leonardo. Psicología social de las organizaciones. Nuevos Aportes. Editoroa Félix Varela. Impresión autorizada por el CENDA. Habana. Cuba. 2004

Seville Andrés. ISO. 9000 en la práctica. Lidere grupos de éxito Herramientas para la dirección de equipos en las organizaciones. Ediciones Gestión. 2000 S.A. Barcelona. España. 1999.

Sitio: <http://www.monografias.com> Artículo. “El liderazgo educacional: un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad”. Autor: Ortiz Ocaña Luís.

Sitio: <http://www.monografias.com> Artículo: “La importancia de capacitar y de formar líderes centrado en principios”. Autor: Sánchez Martínez Julio.

Sitio: <http://www.monografias.com> Artículo” Introducción a la teoría de las Organizaciones.” Autores: Enza Cammarata M, Da Silva María y otros.

Sitio: <http://www.monografias.com> Artículo: “Liderazgo pedagógico: el arte de ser un maestro exitoso. Autor: Ortiz Ocaña Luís.

## CITAS Y REFERENCIAS

1. Almuiñas Rivero José Luís, Galarza López Judith y otros. Experiencias de aprendizaje organizacional en la elaboración de la proyección estratégica de las universidades de reciente creación. Folletos Gerenciales. Año X, Número 4. Enero 2006 Habana. Cuba. Pág. 40

2. Almuniñas Rivero José Luís, Galarza López Judith y otros. Experiencias de aprendizaje organizacional en la elaboración de la proyección estratégica de las universidades de reciente creación. Folletos Gerenciales. Año X, Número Habana. Cuba. Pág. 41.
3. Idem. Pág. 42.
4. Gómez Moldes Julio. La capacitación para el liderazgo de directivos educacionales: un modelo para su perfeccionamiento. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba. Cuba. 2004. Pág. 35 y 39.
5. Batlle Jorge Sergio. José Martí. Aforismos. Centro de Estudios Martianos. Habana. Cuba. 2006. Pág. 234.
6. Álvarez de Zayas Carlos. Didáctica. La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. Habana. Cuba. 1999. Pág. 11.
7. Fuentes González Homero. Gestión de procesos educativos. Material Impreso.
8. Kotter P. John.- Qué hacen los líderes. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 2000. Pág. 213.
9. Lorenzo Delgado Manuel. Artículo: El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía No. 232. Septiembre – Diciembre. Madrid España. 2005. Pág. 370.
10. Horruitiner Silva Pedro. La Universidad Cubana: el modelo de Formación. Editorial Félix Varela. Habana. Cuba. 2006. Pág. 8.
11. Fonseca Pérez, J. J. (2008). La comunicación y la cooperación como instrumentos para la orientación educativa de adultos. (CD-ROM) En: MEMORIAS DEL FORO IBEROAMERICANO DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA (Código FCA-02). Las Tunas.