

15

Fecha de presentación: abril, 2017
Fecha de aceptación: junio, 2017
Fecha de publicación: agosto, 2017

LA ASESORÍA:

FORMA DE ORGANIZACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA EVALUACIÓN PROFESORAL

THE ADVICE: A FORM OF ORGANIZATION FOR THE PREPARATION OF THE DIRECTIVES OF HIGHER EDUCATION IN THE PROFESSIONAL EVALUATION

Dra. C. Virginia Bárbara Pérez Payrol¹

E-mail: vperez@umet.edu.ec

Dra. C. Mireya Baute Rosales¹

E-mail: mbaute@umet.edu.ec

MSc. María Teresa Maldonado²

E-mail: vperez@umet.edu.ec

¹Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

²Universidad de Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pérez Payrol, V.B., Baute Rosales, M., & Maldonado, M.T. (2017). La asesoría: una forma de organización para la preparación de los directivos de educación superior en la evaluación profesoral. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 102-108. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El artículo constituye un trabajo que se concreta a la solución de un problema profesional de dirección. Revela la problemática relacionada con la búsqueda científica de una alternativa de preparación, desde el propio contexto de actuación del directivo, a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas en la práctica. Se plantea como objetivo desarrollar acciones de asesoramiento a los directivos para direccionar el proceso de evaluación del profesional en su facultad o área, en las universidades de Cienfuegos, Cuba y en la Metropolitana del Ecuador. Expresa como fundamentos teóricos la definición de preparación, asesoría, exigencias y fases. Emplea métodos, presenta el procedimiento de implementación de la asesoría desde la concepción del sistema de trabajo.

Palabras clave: Preparación, asesoría, directivos, evaluación profesoral.

ABSTRACT

The article entitled: "Counseling: a form of organization for the preparation of higher education managers in teacher assessment", is a work that addresses the solution of a professional management problem. It reveals the problem related to the scientific search for an alternative of preparation, from the context of the manager's own action, based on the learning needs identified in practice. Therefore, the objective is to develop advisory actions for managers of the Universities of Cienfuegos Cuba and Metropolitan of Ecuador, in order to direct the evaluation process of the professional in his faculty or area. It expresses in its theoretical foundations the definition of preparation and advice, its requirements and phases. He used the methods: analytic-synthetic, inductive-deductive, transit from abstract to concrete, modeling, system approach, and experimental method. In addition, it presents the procedure of implementation of the advice from the conception of the work system.

Keywords: Preparation, counseling, managers, teacher evaluation.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones en las concepciones, actitudes y políticas de la Educación Superior exigen de una movilidad del entorno que complejiza y diversifica la dirección en la universidad, exigen de forma directa e indirecta su influencia en la calidad de la formación integral del profesional y en la eficiencia de los procesos sustantivos que en ella tienen lugar. Requieren del claustro de alta calificación, de experiencia pedagógica, formativa e investigativa, con reconocido prestigio y compromiso con la revolución.

La evaluación profesoral está dirigida al alcance de la idoneidad ética y pedagógica en el grado de cumplimiento del encargo social en la creación, desarrollo y transmisión de la ciencia, la técnica, la cultura y su extensión en el medio social; precisa de un directivo preparado para llevar a cabo este proceso de dirección en los departamentos y facultades de la institución universitaria.

En consecuencia, los departamentos del Órgano de los Cuadros y Talento Humano, asumen la responsabilidad de asesorar a los directivos en los contenidos: Administración-Dirección y Técnico-Profesional, desde los más generales a los más específicos los que responden a las necesidades de aprendizaje de los directivos en relación con el perfil de su cargo, según los criterios de Gairín (2001); y Valiente (2004).

La asesoría constituye una forma de organización de la preparación más ajustada a la práctica real y al contexto donde se desempeñe el directivo, ejecutada desde el puesto de trabajo; permite renovar la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje, debe ser intencionada, diferenciada, contextualizada y desarrolladora, dirigida al aprender a saber hacer y a provocar cambios en los modos de actuación de los directivos.

El análisis del estudio bibliográfico de la asesoría destaca los resultados de autores como Alcántara (1990); Mace (1990); Pérez (1997); Rodríguez (1998); Martínez (2000); Gómez (2004); Turón (2008); Gil (2009); Borges (2012), aportan estudios teóricos y experiencias en relación con la asesoría, que avalan los fundamentos teóricos del trabajo.

La experiencia profesional de las autoras, los resultados de las entrevistas aplicadas a directivos y a especialistas del Órgano de Cuadros de la universidad, la revisión de documentos: planes de trabajo individual, evaluación de docentes y cuadros, plan de acciones de la preparación, informes de evaluación, informes de balance anual de política de cuadros e informes de la Universidad Metropolitana (2014–2016) permitieron determinar las insuficiencias de la evaluación profesoral:

- El perfil del docente universitario en correspondencia con su categoría académica y grado científico no siempre se toma en consideración para la evaluación profesoral.
- Predominio del resultado final, adolece del carácter procesal, al no tener en cuenta el seguimiento a los señalamientos de la evaluación anterior y de las evaluaciones periódicas.
- La existencia de tendencia homogeneizadora, son similares las evaluaciones de los docentes, obvian el enfoque personalógico.
- No siempre revela las potencialidades y necesidades de superación del docente para la proyección individual de su desarrollo profesional.
- En ocasiones se presentan incongruencias entre los resultados de la evaluación profesoral y los de la evaluación del cuadro, departamento, facultad o institución.

Lo anterior, evidencia la necesidad de la asesoría a los directivos de la universidad para el proceso de evaluación profesoral.

DESARROLLO

Resulta significativo, en correspondencia con el problema profesional de dirección, el análisis del término preparación. Muchas han sido las definiciones dadas por diferentes autores, suscitan polémica desde el punto de vista teórico. La preparación en sentido amplio es vista como apropiación de conocimientos básicos (Morales, 2003); proceso consciente y dirigido (Castillo, 2007); proceso planificado (Pacheco, 2007).

Aplicada a la dirección, la preparación es la apropiación de conocimientos básicos y las experiencias elementales necesarias para dirigir (Morales, 2003); acciones formativas para garantizar mejor desempeño profesional (Castillo, 2007); conjunto de actividades sistémicas y sistemáticas, que exigen de una interacción personal directa entre sus protagonistas, encaminadas a la solución de problemas profesionales específicos y al desarrollo o perfeccionamiento de modos de actuación concernientes a un determinado cargo de dirección.

Del análisis de las definiciones de preparación se determinan sus rasgos esenciales: constituye un proceso consciente y dirigido, exige de una interacción personal directa entre sus protagonistas, propicia el mejor desempeño de las funciones del cargo. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que la preparación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los directivos, propicia el mejor desempeño de las funciones del cargo.

Entre las formas organizativas de la preparación de los directivos educacionales se encuentra la asesoría, destinada a ejercer una función articuladora-integradora con el resto de las funciones, procesos y/o actividades que desarrollan Órganos de Cuadros y Talento Humano de las universidades.

El término asesoría se deriva del verbo latino *assidére*, significa **“estar sentado al lado”** y se ha empleado en múltiples direcciones del conocimiento, en las diferentes épocas. En la actualidad ha tomado un significado particular y forma parte del vocablo empleado por el sistema educativo de las universidades, es utilizado como forma de preparación en el puesto de trabajo.

La asesoría en el ámbito educativo ha sido definida por diferentes especialistas. Según la Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su reserva (1989), es una forma de capacitación en el puesto de trabajo, dirigida al mejoramiento del desempeño de funciones a partir de cambiar acciones insatisfactorias y reforzar acciones satisfactorias.

Para Aubrey (1990), es un proceso de ayuda y apoyo, orientado hacia el cambio o la mejora, **un modelo de cambio democrático**, coherente, responsable y comprometido; para Bolívar (1997, 1999) es un modelo de colaboración profesional basado en un compromiso ético y deontológico en busca de la mejora de los aprendizajes para todos; según Nonaka & Takeuchi (1999), son **fases apropiadas para generar, dinamizar y promocionar el conocimiento profesional**.

Tiene **unas funciones redimensionadas**: comunicación, intercambio, corresponsabilidad, innovación, **una gramática de cambio horizontal y desde la innovación**, con supervisión crítica, desde un enfoque integrador, holístico con visión sistémica y constructivista guiado a la auto-reconstrucción y al desarrollo, desde zonas próximas de desarrollo potencial. (Domingo, 2001, 2003).

Otros especialistas también definen el término asesoría de esta manera: *“la forma organizativa que en el caso del proceso de formación de los cuadros y directivos educacionales, articula de manera coherente sistémica y sistemática, el contenido de las acciones de superación y preparación concebidas, con el fin de enfrentar de manera personalmente diferenciada, la solución de aquellos problemas profesionales, relativos al desempeño de un determinado puesto, existente dentro de la estructura de dirección del organismo, en correspondencia con las necesidades específicas en tal sentido identificadas”*. (Borges, 2012, p. 4)

Por otra parte, Martínez (2000, p. 9), plantea que *“es un servicio que se brinda a los miembros de una institución educativa o a un individuo en el puesto de trabajo, dirigida a la corrección, complementación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y modo de actuación de los ejecutivos educacionales”*.

En general las definiciones resultan de valor, precisan su carácter diferenciador, la implicación del asesor y el asesorado, le otorgan a este último un papel protagónico, las funciones y finalidad de la asesoría. En el caso de los directivos la asesoría constituye una forma de organización de la preparación en el puesto de trabajo, que responde a las potencialidades y necesidades de aprendizaje en correspondencia con el perfil del cargo; permite dar solución a un problema profesional de dirección dirigido al mejoramiento del desempeño de sus funciones.

Desde una concepción dialéctica se concibe no de forma inerte, no en forma abstracta, no carente de movimiento, no carente de contradicciones, sino en el eterno proceso del movimiento, en el surgimiento de las contradicciones y en su solución, determinada por condiciones socio-históricas, el desarrollo y la actividad transformadora (Lenin, 1964).

Considera la visión holística del ser humano como un todo, formado y desarrollado histórica y socialmente. Lenin expresa la necesidad de educar y formar personas desarrolladas y preparadas en todos los sentidos, personas que sepan hacerlo todo. Esta visión filosófica, reafirma la necesidad de considerar la personalidad como un todo, que requiere escalar niveles de desarrollo superiores en cada etapa, donde los cambios que se produzcan permitan la construcción y reconstrucción de patrones, la regulación de la personalidad y su transformación activa y creadora (Rosental, 1973).

El término de asesoría se sustenta en el enfoque histórico-cultural, de Vigotski (1989), *“el desarrollo humano considera los factores biológicos y sociales como premisas del desarrollo y lo psicológico como una nueva instancia resultante de la interacción de los factores biológicos y sociales”*.

Ello ajustado al directivo, en una etapa adulta con madurez y responsabilidad en su desempeño. De igual manera se refiere al concepto de zona de desarrollo próximo, la evaluación y el diagnóstico no deben tener un carácter clasificatorio y cuantitativo, sino explicativo y descubridor de potencialidades de desarrollo (Vigotsky, 1995).

Este planteamiento encierra un diagnóstico cualitativo, basado en la comprensión de que el grado de desarrollo del aprendizaje se aprecia mejor desde la perspectiva de lo que los directivos saben hacer o no, sus causas y también el pronóstico de lo que pueden llegar a saber hacer.

En este sentido, es de suma importancia que los asesores que atienden a los asesorados posean conocimiento de las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada directivo y puedan ofrecer las acciones hasta alcanzar los niveles de desarrollo posible, que no es más que su zona de desarrollo próximo. La asesoría a los directivos de la universidad podrá contribuir a que todos aprendan de forma significativa, si se introducen cambios en actitudes para enseñar, qué enseñar y cómo enseñar, en correspondencia con las exigencias actuales.

Es pertinente la determinación de las exigencias que condicionen el proceder y muestren vías para su aplicación creadora, a partir de los referentes teóricos de Navarro, (2002), entre otros:

Responder a un problema profesional de dirección, requiere del diagnóstico y pronóstico del problema profesional de dirección, del dominio de conocimientos teórico- prácticos, de saber demostrar en la práctica ajustada al contexto donde se desarrolla el directivo. Resulta necesario considerar la asesoría como una relación de ética profesional, de credibilidad, confianza y colaboración.

- Considerar el carácter personalógico ajustando las acciones a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada directivo.
- Tomar en cuenta el carácter contextualizado, considerando la interacción entre el directivo y el contexto de la facultad o departamento, docentes, estudiantes, es lo singular para cada directivo.
- Crear de un clima favorable, un espacio de interacción y comunicación efectiva, de saber escuchar, interpretar respetando el saber y la experiencia del directivo, mediante el empleo del estilo democrático y participativo. Construir una relación de colaboración profesional e igualitaria para el intercambio comunicativo. Dar opción al asesorado, que exprese inquietudes, expectativas, esfuerzos de cambio. El que conoce al docente es el directivo.
- Exhortar mediante un espacio de reflexión crítica de su desempeño, definición de potencialidades y necesidades y negociación de expectativas, acciones, ejecución y evaluación. Provocar una reflexión conjunta de la situación, deliberación compartida y comprometida sobre las decisiones a tomar.
- Reflexionar de manera autocrítica a través de un proyecto de cambio, de su accionar en la práctica directiva para llegar a la acción reflexionada, dirigida a la transformación del saber, saber hacer y saber ser que favorezcan la calidad del desempeño de sus funciones.

Es importante considerar en la asesoría a los directivos para la evaluación profesoral los criterios de Martínez Quijano (2000), a partir de las fases siguientes:

- **Negociación:** realización del proceso entre asesor y asesorado a partir de la necesidad de realizar la asesoría al desarrollo del proceso de evaluación profesoral, establecer las reglas de códigos éticos, manifestar las necesidades del servicio, posibilidades reales.
- **Exploración:** referida a la realización del diagnóstico, a partir de la aplicación de instrumentos y técnicas como la observación, entrevista profesional, análisis documental, determinación de fortalezas y debilidades, concreción del problema y determinación de sus causas.
- **Ejecución:** planificar la corrección a partir del objetivo planteado, la organización y realización de acciones correctivas, complementarias y/o de actualización de conocimientos, habilidades, actitudes que permitan la transformación deseada o la potenciación.
- **Evaluación:** radica en la utilización del tipo de evaluación según el propósito, como proceso de retroalimentación. Permite la constante y sistemática calidad de la asesoría y su correspondencia con los objetivos propuestos, conocer en qué y hasta dónde se ha transformado el nivel de aprendizaje y desempeño de los directivos mediante las acciones puestas en práctica.

La asesoría a los directivos de la universidad para la evaluación profesoral considera los criterios de González (2000), mediatizada por las funciones que se le atribuyen a la universidad en el contexto social, entre las que se encuentran: la creación, desarrollo y transmisión de la ciencia, la técnica y la cultura; la difusión y extensión de la ciencia y la cultura en el medio social. Todo profesor universitario debe cooperar para lograr los fines de la institución, su evaluación debe partir de las dimensiones: docencia – investigación, gestión - extensión universitaria.

Como un proceso con carácter sistemático y continuo la concibe Rodríguez (2003). Los docentes son conscientes y consideran que la evaluación es un factor que promueve su desarrollo y potencia la superación profesional, a partir de los resultados de su trabajo. Por su parte, Salabert (2003), expresa que la evaluación profesoral debe partir de las dimensiones: docente, investigativa y gestión - universitaria y en la medida en que se integren permitirá alcanzar el paradigma del docente para cumplir el encargo social.

Para el directivo, la evaluación profesoral es un motor regulador de procesos y de perfeccionamiento de su colectivo pedagógico, le permite identificar las potencialidades y necesidades de aprendizaje del docente y establecer

las acciones de superación, valorar cualitativamente el aprendizaje de los estudiantes, la forma de enseñar y actuar de los docentes en relación con la clase y el proceso formativo, la función investigativa, la gestión académica y la extensión universitaria con su accionar en la comunidad para la toma de decisiones.

Procedimiento de implementación de la asesoría a los directivos de la universidad para la evaluación profesoral, según los referentes de Martínez Quijano (2000).

1. Proceso de negociación entre asesor (especialistas del Órgano de Cuadros Talento Humano) y el asesorado (directivo). Para lo que se requiere de la manifestación de las necesidades del servicio, posibilidades reales.
2. Realización del diagnóstico, requiere buscar la explicación, las causas posibles de la situación actual del directivo para obtener la información requerida para trazar su desarrollo, según la observación, entrevista profesional, análisis documental, determinación de los puntos débiles y fuertes concreción del problema.
3. Realización del pronóstico, asume un carácter prospectivo, es la predicción de lo que se pretende que llegue a saber hacer y saber ser para llegar a la situación deseada, es el resultado de decisiones encaminadas a generar las condiciones que propiciarán un nivel deseado de dicho elemento.
4. La planificación de la asesoría y las acciones correctivas que permitan la transformación deseada o la potenciación.
5. La organización en cuanto a la implementación de fuentes bibliográficas e identificación del banco bibliográfico en relación con el tema.
6. La ejecución de la asesoría a partir del desarrollo de las acciones.
7. La evaluación como proceso de retroalimentación.

El procedimiento de implementación de la asesoría a los directivos para la evaluación profesoral se instrumenta en el sistema de trabajo de la universidad, integrado por las actividades interactivas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que estas persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección. Expresa la dinámica del proceso de dirección y el orden del funcionamiento del sistema, ajustándolo a las exigencias actuales y las condiciones concretas de la institución (Alonso, 2011).

Su desarrollo implica el contacto directo y sistemático entre asesor y asesorados para planificar, organizar, regular y controlar, las acciones de la asesoría que se requieren y los modos de actuación más convenientes en cada momento y lugar.

Implica la sistemática evaluación del desempeño de los especialistas del Órgano de Cuadro y Talento Humano en el ejercicio de la asesoría a partir del análisis, valoración, evaluación y modificación de la conducta que asumen, los métodos y estilos que emplean y los resultados que obtienen en la aplicación de la asesoría.

Resultados del diagnóstico aplicado a los directivos de la Universidad de Cienfuegos y a Metropolitana, a partir de la aplicación de los métodos empíricos permitieron expresar las potencialidades y necesidades de aprendizaje en cuanto a los siguientes aspectos:

Principales potencialidades

- El 100% de los directivos poseen los requisitos para el cargo.
- Constituyen una fuerza comprometida con la revolución.
- Les gusta perfeccionar su trabajo
- Presentan disposición para recibir acciones de preparación en relación con la evaluación profesoral.

Principales necesidades de aprendizaje en relación con la asesoría a los directivos:

- Conocimientos de fundamentos políticos y jurídicos (resoluciones), definición de asesoría y evaluación profesoral, momentos de la asesoría, metodología de la evaluación profesional, errores cometidos, las ventajas de la evaluación profesoral
- Habilidades para negociar la asesoría, planificación de acciones correctivas, comunicación asertiva entre asesor y asesorado, transferir la demostración del saber hacer y saber actuar en el proceso teniendo en cuenta el trabajo docente – educativo, trabajo metodológico, trabajo investigativo y la superación a cada miembro del colectivo pedagógico.
- Habilidades para transferir la demostración del trabajo con la recogida de la información de diversas fuentes (escalas y cuestionarios sistemáticos, entrevistas y sondeos de opinión, observación, comprobaciones de conocimientos, actividades académicas indirectas); tipos de fuentes (autoevaluación del docente, alumnos, colegas, jefe de departamento, comité de expertos de la universidad y ajenos a la propia universidad); correspondencia entre resultados de la evaluación profesoral y área, entre la evaluación cuantitativa y cualitativa; llenado de los escaques del modelo de la evaluación; estímulos para proponer condecoraciones o distinciones.

- Actitudes asociadas a la ética profesional y despojo de influencia proveniente de relaciones y afectos personales, ser imparcial, reservado.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico permiten elaborar la propuesta de acciones con un carácter sistémico mediante un procedimiento de implementación. Se aplica teniendo en cuenta el sistema de trabajo de la universidad y las etapas de desarrollo de la actividad pedagógica profesional (APPD) de dirección propuesta por Alonso (2003). El sistema de trabajo visto como un proceso de interacción pedagógicamente fundamentado entre asesores y asesorados, con el objetivo de potenciar el perfeccionamiento de la evaluación profesoral, caracterizada como la actividad de dirección que se despliega como un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, instructivas y educativas y en condiciones de plena comunicación entre asesores y asesorados.

A continuación se relacionan acciones previas y las diferentes etapas por las que transita la asesoría a los directivos de la universidad para la evaluación profesoral aplicada en la Universidad de Cienfuegos y Metropolitana de Ecuador:

1. Realizar reuniones con los directivos principales de la institución, para modelar la propuesta de acciones relacionadas con la asesoría para la evaluación profesoral, toma como punto de partida el diagnóstico de potencialidades y necesidades.
2. Presentar en la Comisión de Cuadros/Talento humano, acciones de asesoramiento a los directivos para la evaluación profesoral con el propósito de validar la propuesta desde la política de cuadros.
3. Presentar en el Consejo Científico, las acciones de asesoramiento a los directivos para la evaluación profesoral y validar la propuesta desde la actividad científica.
4. Presentar en Consejo de Dirección las acciones dirigidas al asesoramiento en la evaluación profesoral para su análisis y aprobación en el sistema de trabajo.

Primera etapa: análisis previo del desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección

1. Participar en la reunión de coordinación de planificación de las actividades a proyectar desde el plan de trabajo anual dirigidas a la asesoría de los directivos al proceso de evaluación profesoral.
2. Realizar la reunión del departamento del Órgano de cuadros/ Talento humano, dirigida a la preparación de los especialistas en la asesoría a directivos en relación con el proceso de evaluación profesoral: taller, estudio de casos,

- Realizar un taller: presentar estudios de casos en relación con el proceso de evaluación por cada especialista de cuadros y las propuestas de asesoría.
 - Diseñar la modelación de una asesoría a un directivo en el proceso de evaluación profesoral.
 - Ejecutar una simulación de la asesoría
3. Establecer la concepción y coordinación del cronograma de las asesorías a las facultades y departamentos.

Segunda etapa: desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección

1. Realizar reunión inicial para diagnosticar del nivel de preparación de los directivos en relación con el proceso de evaluación profesoral.
2. Ejecutar visitas a las facultades e instituciones y desarrollar la asesoría a los directivos para perfeccionar el proceso de evaluación.
3. Realizar una reunión final que contemple el balance de la asesoría realizada y sus resultados concretos en el proceso de evaluación profesoral.

Tercera etapa: desarrollo posterior de la actividad pedagógica profesional de dirección

1. Realizar la reunión por departamentos y/o facultades para determinar las regularidades de la asesoría a los directivos en el proceso de evaluación profesoral y elaboración de nuevas propuestas para su perfeccionamiento.
2. Realizar en Comisión de cuadros/Talento humano, un balance de la asesoría a los directivos para la evaluación profesoral. Enriquecimiento de las propuestas para su ulterior perfeccionamiento.
3. Realizar un taller científico con los directivos para socializar los mejores resultados de la asesoría en el proceso de evaluación profesoral.

Se reinician las etapas del sistema de trabajo, dado su carácter cíclico que reiteran las etapas hasta llegar a la primera, producir un salto cualitativamente superior, en tanto posibilita la elevación constante del nivel de preparación de cada directivo para la gestión del proceso de dirección.

Para valorar las acciones y los procedimientos se realizan intercambios con especialistas del órgano de cuadros y directivos; ofrecen recomendaciones para su perfeccionamiento, a partir de aspectos como la factibilidad: si las fases y procedimiento de implementación favorecen a la asesoría del directivo para la evaluación profesoral; la pertinencia, si son apropiados las fases y procedimiento de implementación, a partir de su correspondencia con

la demanda social y favorece la preparación de los directivos y la adecuación; si las fases y procedimiento de implementación son convenientes y suficientes para favorecer a la preparación de los directivos para el proceso de evaluación profesoral.

Para lograrlo, se debe:

- Propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos técnicos y de dirección, las que se manifiestan en la interacción recíproca entre asesores y asesorados.
- Permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen los directivos en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la asesoría a los directivos de las universidades para la evaluación profesoral, como forma de organización de la preparación permitieron determinar exigencias, conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos; las fases y la plataforma teórica del procedimiento de implementación.

La implementación de las acciones en el sistema de trabajo de la universidad, teniendo en cuenta las etapas de desarrollo de la actividad pedagógica profesional de dirección, constituye una vía fundamental para concretar de manera eficiente la asesoría a los directivos para la evaluación profesoral y su enriquecimiento en la práctica, ajustándolo a las condiciones concretas, desde su puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, S. H. (2011). *Fundamentos de la actividad de dirección en las condiciones actuales*. Conferencia. La Habana.
- Alonso, S. H. (2011). *Vigor y actualidad del sistema de trabajo*. La Habana: MINED.
- Borges, R. (2012). *La asesoría, elemento integrador en el funcionamiento de los departamentos de dirección científica educacional*. Conferencia. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Calviño Valdés- Fauly, Manuel A.: *Orientación psicológica. Esquema Referencial de Alternativa Múltiple*. Segunda Edición. La Habana: Científico-Técnica.
- Domingo, J. (2003a). El asesoramiento a centros educativos, una cuestión de saber, poder e identidad. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 7 (1 y 2), 97-105. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev71COL1.pdf>
- Lenin, V. I. (1964). *Obras Completas* (Vol. 30). La Habana: Política.
- Martínez, M. (2000). *Asesoría educacional: una reflexión teórico práctica sobre el trabajo en el nivel de la Dirección Municipal de Educación*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Nieto, J.M. (1996). Función asesora, formación en centros y cambio educativo: claves para la comprensión y el debate. *Conceptos*, 2. Recuperado de http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=2158
- República de Cuba. Consejo de Estado. (2000). *Decreto Ley no. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana: Dirección de Cuadros del MINED.
- Rodríguez, M. (2000). El papel del asesor: un papel controvertido. *Kikirikí*, 36. Recuperado de http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_7/nr_95/a_1103/1103.htm
- Rosental, M., & Iudin, P. (1973). *Diccionario Filosófico*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Salabert, I. (2003). La evaluación profesoral: su preparación en la educación médica superior. *Revista médica*, 25(3). Recuperado de <http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/articl/view/96/html>
- Vigotsky, L. (1989a). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Vigotsky, L. (1989b). *Obras Completas*. La Habana: Pueblo y Educación.