

La dirección de la educación superior, una singularidad

María Consuelo Moreno Orrego*

La Educación Superior, a través de sus instituciones educativas, debe desarrollar un proceso administrativo y académico para resolver las necesidades científicas, tecnológicas, culturales de la sociedad, en sus diferentes enfoques de la producción, las relaciones humanas y las condiciones de vida de las sociedades donde se desenvuelven. La Educación Superior recibe un encargo social: La formación integral del ser humano, desde donde el proceso de realización de su encargo se vuelve dialéctico y problémico, porque debe dar respuesta a problemas del individuo en formación y de la evolución social.

Si se concibe la sociedad como un todo integrado, implica la comprensión de los problemas como un proceso dialéctico, en el que la educación se compromete a asumir el proceso de formación de Hombres y Mujeres, en una dimensión igualmente integral. Implica también que es a la Educación Superior a la que le subyace, entre otras instituciones, la responsabilidad de activar con excelencia, la dinámica vital y cambiante de las sociedades. Educación que forma al individuo para la acción, es decir, para enfrentar la realidad de manera consciente, equilibrada y eficiente, que permita reflejar un sentido de esencia en las comunidades de dirección, gestión administrativa y operativa de la Organización de la Institución de Educación Superior.

Dichas comunidades deben ser conscientes del sentido y significado de sus acciones, entendidas éstas como los medios a través de los cuales se coadyuva a satisfacer o cumplir el encargo social de la institución educativa que se dirige, gestiona y administra. La

misión en este caso, debe atravesar todos los actos que se realizan en la institución superior con sentido de pertinencia, coherencia y universalidad.

En la teoría de los procesos conscientes, los conocimientos se constituyen sobre fenómenos y procesos sociales, naturales, humanos, con una estructura determinada por las relaciones entre sus componentes, que se expresan en los conceptos, leyes, principios y teorías. Es en esta estructura y en estas relaciones donde se encuentran los ejes temáticos de los problemas objeto de la ciencia y en nuestro caso en la gestión administrativa.

“La conciencia es una imagen subjetiva del mundo objetivo. La conciencia y el mundo objetivo son dos contrarios que forman una unidad. El conocimiento es el modo de existencia de la conciencia”¹

La pedagogía, como ciencia de la educación, está presente en todo momento de la vida del ser humano, puesto que centra la atención en el proceso de formación, el cual lo determina no sólo la instrucción sino la formación de la personalidad, de tal manera, se entiende que el proceso directivo, administrativo y de gestión están atravesados por una relación pedagógica educativa, en tanto el sujeto de esta acción se ocupa de: Ser, saber, aprender y hacer.

En esta propuesta, entendida como sistema, puede aplicarse un análisis causal que implique relaciones entre sus componentes; esta relación explica su dinámica y su desarrollo.

*Rectora del Instituto Tecnológico Pascual Bravo
Doctora en Ciencias Pedagógicas

¹ ALVAREZ DE ZAYAS CARLOS y GONZALEZ AGUDELO ELVIA M. El Modelo Pedagógico de los Procesos Conscientes. En: Revista Cintex N° 8

La institución de educación superior es un sistema de procesos que posibilita alcanzar los objetivos correspondientes a la recuperación, conservación y creación de la cultura de una sociedad determinada y cuyo fin se concreta en la formación de profesionales (para ejercer un cierto oficio, arte o ciencia) y de investigadores (con la acción y el efecto de solucionar problemas del orden científico, tecnológico, social y humano), al mismo tiempo que proyecta la cultura por medio del ofrecimiento de procesos de conocimiento y sensibilidad a grupos humanos.

Se propone, entonces, un enfoque sistémico para caracterizar la Educación Superior y sus entidades administrativas, las cuales se entenderán con sentido orgánico, es decir, que sus componentes fundamentales: Los procesos docentes, investigativos, de gestión y de extensión, actúan en forma simultánea, con "valoraciones distintas², de acuerdo con los diferentes procesos, pero dentro de un mismo organismo.

Desde la docencia: Se orienta un proceso de desarrollo de habilidades, capacidades y formación trascendente de la personalidad (convicciones, sentimientos, voluntad, actitudes) realizado en un ambiente educativo, como un proceso consciente que se articula en la relación docente estudiante. En este proceso se acoge como unidad organizativa la dirección del conocimiento y del proceso de formación. La dialéctica como metodología de la enseñanza provee instrumentos, a los procesos pedagógicos de forma lógica, intencional y dirigida.

La gestión de esta comunidad educativa se enmarca fundamentalmente en el campo de la didáctica y la pedagogía y se hace visible en los planes de estudio y los currículos; estos deben garantizar, en el proceso, la formación integral a partir de las dimensiones instructiva, capacitiva y desarrolladora, proceso que debe ser eficiente y pertinente.

Los componentes del proceso docente:

- *El problema:* Necesidad que tiende a resolver cada objeto de estudio.

- *El objetivo:* Resultado que se espera alcanzar en la solución del problema.
- *El contenido:* Cultura referida de la ciencia, la tecnología, el arte producido por las sociedades.
- *El método:* Organización interna del proceso docente educativo, en tanto proceso de comunicación y acción.
- *Los medios:* Instrumentos que se utilizan en la transformación del objeto.
- *La forma:* Organización temporal del proceso que se adopta.
- *La evaluación:* Constatación de avances en la solución del problema.

En la investigación. Las funciones de este proceso son: La innovación y desarrollo del conocimiento científico, tecnológico y social; en esta célula organizativa todos los procesos se presentan en términos de problemas. La investigación somete al rigor de la objetividad, el quehacer de la educación superior en cuanto a producción de conocimiento para el desarrollo social y humano. Las líneas de investigación son eje en el desarrollo del conocimiento y los componentes del proceso han de ser los pertinentes a la investigación.

Los componentes del proceso investigativo. Son: el problema, el objetivo, el contenido (marco teórico), el método (metodología a utilizar), el medio (instrumentos para realizar la investigación), la forma (líneas o proyectos de investigación) y la evaluación (de resultados).

La Extensión. Se entenderá como un "Proceso de promoción de la cultura, hacia el contexto social"³, está presente en la vida de las comunidades y sociedades, se ofrece en forma de programas, cursos, asesorías y deben ser dirigidos a resolver situaciones tangibles y necesidades sentidas por los diferentes sectores de la sociedad.

Los componentes de la extensión. Son: El problema, los objetivos, el contenido, el método, el medio, la forma, la evaluación y los resultados. La propuesta se basa fundamentalmente en la Teoría de los procesos conscientes, expuesta por Carlos Alvarez

² ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos y SIERRA LOMBARDIA, Virginia. La universidad, sus procesos y su evaluación institucional. La Habana: Editorial Academia, 1997. P.2.

³ Ibid., p.20

de Zayas y otros, en la cual subyacen: Objetivo, método, leyes. "Este modelo pedagógico, en su esencia, abraza la dialéctica como estrategia de aprendizaje, posibilita holísticamente el proceso docente educativo para interpretar el vínculo: Escuela-vida, realidad-conocimiento, historia-cultura, instrucción-educación, información-comunicación, afectividad-cognición-sensibilidad, individuo-sociedad y enseñanza-aprendizaje, en sus dimensiones de lo educativo, lo instructivo y lo desarrollador para formar un hombre libre que se proyecte socialmente."⁴

Desde la teoría de la actividad y la comunicación se comprende la Teoría de los Procesos Conscientes que acabamos de enunciar. El proceso como actividad puede subdividirse en características esenciales llamadas acciones y estas a su vez en operaciones, las cuales no necesariamente tienen todos los componentes del proceso. Las operaciones son parte de las acciones y tienen una relación explícita con un objetivo. La célula de la actividad es la tarea, en esta se explicitan el objetivo y las condiciones de desarrollo de éstas.

"El intercambio de información que se da en la comunicación es la esencia de los procesos conscientes y los resultados de la Teoría de la Comunicación, enriquecen la Teoría de los Procesos"⁵. En este sentido el conocimiento que el profesional directivo, administrativo y operativo tengan sobre el objeto de su trabajo (proyecto, función, actividad, acción) se concreta en las ideas, proyecciones y calidad de las actividades y habilidades, elementos fundamentales del sistema de gestión con eficiencia, eficacia y efectividad. El nivel de conocimiento se mide por la capacidad reflexiva, creativa, innovadora y valorativa de los procesos de participación, que logre el funcionario de la institución.

En la Teoría de la Comunicación, además de las funciones que le son pertinentes (emotiva, poética...) subyacen tres dimensiones: La intención, el sentido y el significado. La comunicación humaniza, porque es un proceso que relaciona a los hombres entre sí, incorpora consciencia al proceso de comunicación,

en tanto connota el mundo de los símbolos, los cuales dan sentido a la realidad como objeto que asciende y se integra a la consciencia.

Las comunidades. Las comunidades gestoras de la administración, deben interesarse en conocer la razón de ser del encargo social de la institución educativa, porque necesitan no sólo comprender sino solucionar los problemas de su gestión, dentro de los cuales la autoeducación es fundamental para accionar su cargo; las diferentes comunidades en la organización deben convertirse en *pares dialécticos* del Proceso Administrativo Académico de la Educación Superior.

1. La dirección de la educación superior, una singularidad

La institución de Educación Superior como una organización con identidad particular, con el cumplimiento de un encargo social único y con unas características culturales en el marco de la educación, establece unas diferencias sustanciales en su gestión y administración. Como dice Paulo Roberto Motta en "La ciencia y el arte de ser dirigente" (1997), "existe un conjunto de características que difieren de una organización a otra y que condicionan comportamientos típicos para la acción y reacción ante los desafíos ambientales"⁶. Según Motta, se hace necesario defender y preservar hábitos que caracterizan la singularidad de la organización y esta singularidad es la que garantiza la recuperación, conservación, innovación y creación de las culturas inherentes a cada sociedad, desde ahí la gestión administrativa de la educación superior requiere una administración cuyas ideas direccionales sean coherentes con el encargo y fundamento que la sociedad hace a la institución educativa.

De las cuatro funciones enunciadas en el proceso de gestión de la educación superior, esta propuesta se centra en explicar fundamentalmente la gestión administrativa, en tanto es el componente que se considera debe ingresar a cumplir su papel articulador del proceso de la Docencia, la Investigación y la Extensión, en el mismo nivel.

⁴ ALVAREZ DE ZAYAS y GONZALEZ AGUDELO, Op. Cit., p124.

⁵ ALVAREZ DE ZAYAS, Op. Cit., p15.

⁶ MOTTA, Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Santa Fe de Bogotá: Tercer mundo editores, en coedición con Uniandes, 1997. P. 224

2. Dirección por valores

Si partimos de considerar que la dirección de la Educación Superior no es instrumental, es decir, administración de recursos, este concepto se fundamenta aún más en la Dirección Académica, porque aquí la creatividad, la innovación, la conservación de la cultura deben ser congruentes con el encargo social, es decir, que a la academia no sólo se va a administrar recursos, sino a construir comunidad disciplinar para el mundo de la vida y en este caso los procesos administrativos en la academia han de estar fortalecidos fundamentalmente por los valores humanos que, integrados en diferentes comunidades, hacen posible la formación integral de generaciones.

Entendida la pedagogía como una disciplina que dirige la formación del ser desde que nace y en toda su existencia, está implícita en ella misma el sentido axiológico o por valores. La pedagogía está inmersa en la cultura, porque es lo que forma actitudes y voluntades que hacen posible la persona en la sociedad, como ser competente en el ejercicio de la libertad. Es aquí donde la naturaleza de la educación ocurre en el contexto de formación en valores y principios éticos, como dice Carlos Darío Orozco Silva: "La formación de la voluntad en valores, actitudes y procesos de razonamiento moral, hacen posible a la persona ser competente"⁷. Y agrega: "El compromiso ético de la Universidad se corresponde con Cser la conciencia crítica de la nación y un factor de posibilidad" de creación de conocimiento, gestor de cultura de "justicia, honestidad, convivencia y felicidad"⁸.

"Los principios, medios y fines hacen a las personas"⁹. Una institución es dirigida, administrada y operativizada por personas y es en su estructura orgánica como se hacen visibles el conocimiento e innovación que estas logren en el desempeño de un cargo, en la aplicación que como profesionales lleguen a ser líderes de procesos, de actividades y acciones. La estructura organizacional con dirección en valores, hace un arbitramento histórico reflexivo, que permite la evolución de las instituciones y de las diferentes disciplinas del conocimiento.

El rector debe propiciar y encauzar los consensos y el liderazgo de manera flexible para permitir la iniciativa de la base, lograr que las personas se movilicen a través de los valores institucionales, teniendo en cuenta la responsabilidad, la ética, la competencia y el autocontrol en el ejercicio de su labor. Para lograr que las cosas se hagan, se requiere una profesionalización de la dirección de la institución de educación superior con sentido de esencia, es decir, con sentido y significado de ser, sentir, saber y hacer. Con compromiso integral. Las diferentes comunidades y personas de la institución educativa deben ser conscientes (conocedores y sensibles) del proceso que se dirige, se gestiona, se opera.

Los medios a través de los cuales se expresa la dirección por valores son:

- El clima organizacional, constituido como ambiente laboral por niveles.
- El mejoramiento continuo, proceso de evaluación por logros y
- Los grupos primarios, colectivo de personas a quienes las une un interés común.

3. Gestión estratégica

Se ubica en los directivos, quienes deben tomar decisiones centradas en cuatro ejes:

Planeación,
Evaluación
Manejo del cambio y
Liderazgo.

La gestión estratégica va orientada al cumplimiento de la misión y visión institucional, enmarcada en el plan de desarrollo. Compromete a todas las comunidades del nivel directivo, que enuncian las políticas, estrategias y objetivos a cumplir; de esta estructura organizativa se desprende a un nivel táctico, el grupo de profesionales que debe elaborar los planes de acción y de esta las actividades que están en un nivel operativo, como dice Paulo Roberto Motta, "fijadas en el plan que integra

⁷ OROZCO SILVA, Carlos Darío. Pedagogía de la educación superior y formación en valores. Santa Fe de Bogotá: Universidad de los Andes, 1997. P.71

⁸ Ibid., p. 71

⁹ Ibid., p. 75

misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo interdependiente”¹⁰.

La Gestión estratégica se constituye en guía de acción de la organización y obedece a la solución de problemas, de tipo económico, social y cultural, que definen el ambiente institucional y que varía según los cambios, pero conservan la directriz de la misión y el encargo social, los cuales se dimensionan en un marco de flexibilidad objetiva.

La Gestión estratégica sirve para “crear en la base una reorientación continuada de la organización a través del análisis de grandes objetivos con una dimensión a largo plazo.”¹¹

La gestión estratégica tiene vigencia a partir de los cambios que imprimen las sociedades y las culturas a las instituciones sociales y, al mismo tiempo, los objetivos a largo plazo, en una gestión estratégica, permiten en su flexibilidad dar visión de futuro a la organización, para expandir su actuación y mejorar el desempeño, en el cumplimiento de su encargo social.

4. Administración por proyectos

Proceso administrativo en el cual las tareas, que conducen a la obtención de los objetivos, se realizan mediante la conformación de grupos multidisciplinarios; estos grupos actúan bajo la coordinación de un gestor y su operación es funcional, no lineal.

Del Plan de Desarrollo se determinan las estrategias institucionales, conducentes a lograr el encargo social. Cada estrategia está orientada a satisfacer las necesidades de la organización, las cuales se logran cuando la relación entre prioridad y disponibilidad presupuestal, es óptima.

Desde el proyecto se asume la acción administrativa como una unidad que conjuga diferentes perfiles disciplinarios para darle vía al logro de las estrategias.

El proyecto es consecuente con la gestión estratégica, porque es el que hace viable el cumplimiento del encargo social. A este proyecto se puede aplicar todo el proceso

administrativo de planeación, organización, ejecución y control y evaluación.

El objetivo de la Gestión Administrativa se hace viable y tangible en una estrategia pedagógica para la convivencia y la participación: “Ituadé”. El Ituadé crea un ambiente de reflexión y prospección en el que intervienen los diferentes estamentos de la comunidad educativa, dando oportunidad al fortalecimiento de la identidad cultural, la comunicación, la información, la creatividad y una actitud de cambio, como ejes de la gestión para el crecimiento y el desarrollo integral de la Institución de Educación Superior.

5. Principios, valores y símbolos

El puesto de trabajo es la oportunidad que tiene cada sujeto de la acción, para asimilar los valores institucionales y gestar desde una dinámica integral, de compromiso personal, las ideas, conceptos, intereses y objetivos de su encargo, configurando y creando una cultura del trabajo creativo, participativo, convencional.

Principios:

- Oportunidad de crecimiento y cualificación institucional a partir de la tradición académica de acción investigativa y la innovación para el cambio.
- Procesos de cambio a través de la adaptación en las condiciones sociales y económicas de la región.
- Participación en la racionalización de la realidad de la Educación Superior.
- Fundamento de la Estrategia Investigativa Pedagógica como respuesta-propuesta para el presente y futuro institucional.
- El proceso de comunicación humaniza al “incorporar la cultura a la conciencia del hombre”¹²,
- La innovación y la creación son la piedra angular del proceso de comunicación en la comunidad educativa, al incorporar su sentido en la cultura, al ser socializada y hacerse consciente por el grupo.

¹⁰ MOTTA, Op. cit. p. 77

¹¹ Ibid., p. 77

¹² ALVAREZ DE ZAYAS, Op. cit. p. 58

- “El objeto” de la naturaleza o del conocimiento “se incorpora a la vida y esta asciende a la conciencia en el proceso de comunicación”¹³.
- La gestión administrativa de la institución de Educación Superior es la que legitima la relación exógena con la sociedad, a través de sus convenios, contratos, alianzas y ofertas de proyectos y programas etc. Y es esta misma gestión la que legitima la interacción endógena entre las diferentes comunidades: Docente, investigativa, extensionista y de gestión administrativa, a través de políticas, reglamentos, estatutos, normas, proyectos, planes, actividades, procedimientos en cada institución de educación superior, facilitando el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de su encargo social.

Valores:

- Conocimiento
- Comunicabilidad o Acción Comunicativa
- Creatividad
- Solidaridad
- Respeto a la diferencia
- Equidad
- Justicia
- Y aquellos conducentes a la formación de identidad institucional y cultural

Símbolos:

La Educación Superior debe desarrollar una serie de símbolos que den identidad a una imagen corporativa. Hacen parte de la semiótica que desarrollan las Instituciones de Educación Superior (escudo, bandera, himno, eslogan, diferentes elementos de identidad).

6. Propósito

Si logramos estructurar, de manera integral, los *procesos* en la Educación Superior (docencia, investigación, extensión y gestión) con una perspectiva pedagógica en la Teoría de los Procesos Conscientes, teniendo en cuenta que la *gestión* es el proceso articulador de los mismos, entonces podremos diseñar una propuesta de gestión educativa en las

instituciones de este nivel, que tributen a la *calidad* del proceso formativo que estas realizan.

La organización y gestión de la institución de Educación Superior debe permitir:

- Cumplimiento de nuevas metas.
- Atención a nuevas demandas sociales.
- Conocimiento relevante.
- Participación activa en la vida de los países, a través de propuestas.
- Orientación de los rumbos de Bienestar Integral.
- Modernización de la dirección de las universidades.
- Modernización académica y
- Posibilitar los lineamientos educativos pedagógicos.

7. Componentes del proceso de la gestión administrativa. (Desde la teoría de los procesos conscientes)

7.1 **Problema.** Es el conocimiento de las necesidades sentidas en la dirección, gestión y administración de la Institución de Educación Superior.

7.2 **Objetivo.** El propósito, es decir, las aspiraciones que el empleado se propone alcanzar desde su puesto de trabajo y su consonancia con la misión, visión y encargo social de la institución educativa.

7.3 **Contenido.** Conocimiento que tiene el profesional para aplicar actividades, acciones, elaboración de proyectos, organización y seguimiento de procesos, sistema de conocimiento, habilidades y valores de los que debe ser consciente para aplicar, comunicar, innovar y aprender.

7.4 **Método.** La organización interna del proceso de gestión administrativa, tangible en los procedimientos, interactúa en pro del desarrollo de su puesto de trabajo, en concordancia con el trabajo de otros, es decir, con los que tiene una intención inmediata común y del mismo nivel.

7.5 **Medio.** Es la actividad u operación que desarrolla y realiza el sujeto en la Interacción, entre lo que conoce y debe hacer, para resolver la necesidad sentida o problema que da origen a su puesto de trabajo. Debe partir de motivos, es decir, de los

¹³ ALVAREZ DE ZAYAS, Op. cit. p.16

afectos, disposición de la voluntad, del comportamiento que la persona tenga frente a su quehacer, que sería su objeto. "Los motivos, afectos, sentimientos, las emociones, las actitudes agudizan el proceso consciente del empleado sobre sus formas de trabajar"¹⁴.

7.6 **Forma.** Organización temporal que adoptan directivos, gestores administradores y operativos,

Bibliografía

1. ALVAREZ DE ZAYAS, Carlos Manuel. Didáctica. La escuela en la vida. La Habana : Pueblo y Educación, 1999. P.58
2. BERNAL ALARCON, Hernando. Educación fundamental integral: Teoría y aplicación en el caso de ACPO. Santa Fe de Bogotá : Universidad de Los Andes, 1978, 285p.
3. BLANCHAR, Ken y O'Connor Michael. Administración por valores. Bogotá : Norma, 1997. 151p.
4. CARO, Blanca Lilia. Autonomía y calidad: Ejes de la reforma de la educación superior en Colombia. Bogotá : Gente Nueva, 1992
5. DE GOMEZ, Wallis V. La educación especial como proceso integral. Venezuela : Educación Especial, 1992. Pag.9 – 34.
6. DECLARACION SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe. La Habana, Cuba. 1996. 10p.
7. DELORS, Jacques y otros, La Educación encierra un tesoro. Informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI.
8. DIAZ, DOMINGUEZ, Teresa, Enfoque del trabajo didáctico institucional para la elaboración de los proyectos educativos. Cuba : Universidad de Pinar Del Río, 1997.
9. DIAZ, DOMINGUEZ, Teresa, Modulo: Prospectiva y educación. Pereira, 1999.
10. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP. Misión, políticas, objetivos y plan de gestión. Bogotá: Centro de Publicaciones de la ESAP, noviembre de 1993 (Lib.25)
11. FLOREZ OCHOA, Rafael. Hacia una pedagogía del conocimiento. Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill, 1997. P.242-243..
12. HACIA UNA AGENDA DE TRANSFORMACION DE LA EDUCACION SUPERIOR. Planteamientos y recomendaciones. En: Documento final de la comisión para el desarrollo de la educación superior. Santa Fe de Bogotá : ASCUN, 1996. 56p.
13. INSTITUTO DE GESTION Y LIDERAZGO UNIVERSITARIO IGLU. Los quince años del IGLU. Revista 13, Organización Universitaria Interamericana. Quebec : OUI, 1997. 190p.
14. OROZCO SILVA, Carlos Dario. Pedagogía de la Educación Superior y formación en valores. Santa Fe de Bogotá : ICFES, Universidad de los Andes, 1997. 109p.
15. OROZCO SILVA, Luis Enrique. Universidad, modernidad y desarrollo humano. Caracas : CRESALC, 1994. 125p.
16. PEREZ GUTIÉRREZ, Luis. Universidad: Transformación o decadencia. Medellín : Universidad de Antioquia, 1990.
17. TEDESCO, Juan Carlos. Estrategias de desarrollo y educación: El desafío de la gestión pública. Santiago de Chile : Orealc, 1990.
18. TUNNERMANN BERNHEIM, Carlos. Aproximación histórica a la universidad y su problemática actual. Santa Fe de Bogotá : Universidad de los Andes, 1997.
19. UNESCO, Documento de política para el cambio y desarrollo de la Educación Superior. París, Francia : UNESCO, 1995. P.29.
20. VECINO ALEGRET, Fernando. Tendencias en el desarrollo de la educación superior en Cuba. Significación del trabajo didáctico. Tesis para la obtención del grado científico de Candidato a Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana : Ministerio de Educación Superior, 1983. 192p.

para planear, organizar, ejecutar y evaluar los procesos inherentes a su trabajo en la función del cumplimiento del encargo social de la institución.

7.7 **Evaluación.** Constatación periódica del desarrollo del proceso, el cual se percibe a través de las ejecuciones y avances en la solución de problemas surgidos en el proceso laboral, por medio de Informes de Gestión.

¹⁴ ALVAREZ DE ZAYAS, Op. cit. p.16