

## Un modelo de gestión del talento humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) *A Model for Human Talent Management for the Engineering University at Bolívar State*

María Luisa González<sup>1</sup> y Martha Zaldívar Puig<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB), Ciudad Bolívar, Venezuela.  
[gonzaleml@hotmail.com](mailto:gonzaleml@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de La Habana, Cuba.  
[martha@fec.uh.cu](mailto:martha@fec.uh.cu)

### RESUMEN

El modelo de gestión del talento humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) se creó a partir de la necesidad de disponer de un modelo que se adaptara a la institución universitaria y que permitiera conjugar el perfil del egresado con el del profesor. La mayoría de los modelos de gestión del talento humano están orientados a las organizaciones empresariales, tienen como fin elevar su desempeño económico y no se adaptan en su totalidad a las necesidades de instituciones educativas. La investigación permitió proponer un modelo para la gestión del talento humano profesoral en la nueva universidad, que logra activar el desempeño organizacional y elevar el rendimiento personal, y se adecúa rápidamente a los nuevos escenarios. Como metodología se empleó la revisión documental, el análisis DAFO y las sesiones de expertos.

**PALABRAS CLAVE:** calidad, desarrollo profesional, enfoque estratégico, transformación universitaria.

### ABSTRACT

*The Model of human talent management for IUTEB, originated from the need to adapt a model that suits the university, combine to enable profile graduate with the profile of the teacher. The methodology is based on literature review, SWOT analysis, and expertsessions. The investigation proposes a model to manage the human professorial talent for new university, which enable organizational performance and elevate personal performance, which adapts quickly to new scenarios. Most models of Human Resource Management are oriented to business organizations and a common purpose, raise their economic performance and do not adapt fully to the needs of educational institutions.*

**KEYWORDS:** quality, professional development, strategic approach, university transformation.

**RECIBIDO:** 1/7/2014  
**ACEPTADO:** 25/8/2014  
**CLASIFICACIÓN JEL:** J24

### Introducción

En los nuevos escenarios internacionales en los que se desempeñan las organizaciones –en un

mundo complejo y cambiante–, en los cuales los actores principales son las personas, se requiere de individuos proactivos, con una visión holística

de su propia realidad, que les permita comprender las causas y consecuencias de su desempeño.

Desde esta perspectiva, según explica Chiavenato (2004), las personas, con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la organización, lo cual da paso a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, que toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo de ser, conocer, hacer y convivir, y de generar una actitud conciliadora entre sus propios intereses y los de la institución.

El Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) –que actualmente se encuentra en proceso de transformarse en la Universidad Politécnica Territorial–, institución dedicada a formar profesionales universitarios en el área de las ingenierías, no puede estar aislado de esta realidad, puesto que debe responder a los cambios exigidos por las nuevas necesidades y los nuevos requerimientos de la sociedad, según lo planteado en la «Constitución de la República Bolivariana de Venezuela» (Asamblea Nacional Constituyente de Venezuela, 2009) y en las «Líneas generales del Plan de la Patria. Segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019» (Asamblea Nacional de Venezuela, 2013).

Por tanto, los institutos universitarios de tecnología deben asumir procesos de transformación y modernización, como parte de las estrategias para desarrollar nuevos modelos de organización gerencial para la calidad, la equidad y la pertinencia social. Romero (2007) sostiene que en esta etapa de transición del país resulta ineludible la construcción de un nuevo pensamiento gerencial, lo cual puede lograrse mediante una educación capaz de humanizar las organizaciones y estimular el talento y la inteligencia de quienes las integran.

En este contexto, consideramos que quienes deben generar los cambios estructurales en la institución son los profesores, encargados de formar los ingenieros que requiere el país para contribuir con el desarrollo económico y social. De igual modo opina Lovera (2001), pues al revisar críticamente los ámbitos de la eficiencia y la eficacia, tiene en cuenta las cualidades humanas y las competencias que poseen los profesores, además del empleo de sus habilidades y destrezas en proyectos exitosos;

todo lo cual contribuye a garantizar una gestión organizacional sustentada.

Apartir de lo anterior, nos planteamos el siguiente problema de investigación: ¿cómo estructurar un modelo de gestión del talento humano para los institutos universitarios de tecnología (IUT), que permita la máxima eficacia en su desempeño y tribute a su proceso de transformación en universidad? Como objetivo general, nos propusimos diseñar un modelo de gestión del talento humano para el IUTEB, en el marco de este proceso de transformación en una universidad.

El aporte de este trabajo consiste en que, a partir de elementos de modelos elaborados por prestigiosos especialistas internacionales, los cuales tienen enfoque y aplicabilidad generales y empresariales, hemos diseñado un modelo con las especificidades que requiere una institución de educación universitaria, en el cual se sustituye una visión eminentemente empresarial, por una orientada principalmente al desarrollo personal y profesional de docentes y egresados, en vínculo con las necesidades sociales que el actual contexto de transformación universitaria exige.

## Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación estuvo compuesta por tres fases. En la primera, se realizó –a partir de una revisión documental– la identificación de elementos teóricos conceptuales de los modelos de gestión de recursos humanos más desarrollados en el mundo, entre los cuales se encuentran los de Davis y Werther (1991), Beer (1990), Chiavenato (2004) y Cuesta (2005).

En la segunda fase se hizo un diagnóstico de la situación actual del talento humano en el IUTEB, a partir de las opiniones solicitadas a expertos, profesores y estudiantes seleccionados, mediante los métodos de la encuesta y las sesiones de trabajo con los expertos. También sirvió de fuente de información la documentación oficial sistemática elaborada por la dirección del instituto. En esta etapa se diseñó el perfil ideal del profesor, como insumo para el modelo propuesto. Asimismo, se realizó un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de toda la actividad de la institución y la situación del entorno legal.

Finalmente, la tercera fase consistió en la construcción del modelo de gestión del talento humano, a partir de la inclusión de elementos de los modelos generales que se identificaron como invariantes. Se incluyeron en este modelo los elementos que requerían adaptación, así como otros nuevos –de acuerdo con la dinámica real del objeto de investigación–, y se estableció su funcionamiento y las relaciones entre los distintos elementos que lo conforman. Además, se realizó la validación del modelo mediante el método de Hurtado de Mendoza (2012): se consultó a un conjunto de expertos para evaluar la propuesta, la cual fue validada por los conocimientos, la experiencia y los estudios que estos poseen.

### Resultados de la investigación

El diseño del modelo partió de la contemplación de la realidad (la práctica, lo empírico, lo sensorial), para llegar al pensamiento abstracto, pasar de este al concreto (lo pensado, lo teórico), y volver, entonces, a la realidad mediante su aplicación en la práctica, a partir de lo cual se reinicia el ciclo. Es necesario aclarar que, en este trabajo, el modelo se aproximará a la realidad del IUTEB.

A propósito del concepto de modelo, concordamos con la definición de Valle (2007), que lo precisa como:

la representación de aquellas características esenciales del objeto que se investiga, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades de ese objeto de estudio, con vista a la transformación de la realidad. (p. 9)

En correspondencia con esta definición, nuestro objeto de estudio es la gestión del talento humano; específicamente, el campo de acción es la gestión del talento humano en el IUTEB. Por tanto, el modelo propuesto pretende representar un proceso de gestión del talento humano profesoral para la nueva universidad, que permita activar el desempeño organizacional y elevar el rendimiento personal, se adapte rápidamente a los nuevos escenarios y, además, garantice que los conocimientos, las destrezas y las actitudes requeridos existan y estén alineados a la estrategia de cam-

bios del modelo económico-social venezolano y, por ende, al plan de la nación.

Para la elaboración del modelo se tuvieron en cuenta los enfoques de la gestión estratégica, la gestión por procesos, la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad total, además del «Modelo de gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control» diseñado por Cuesta (2010), y de nuestros criterios y aportes. Los componentes y la estructura del modelo de gestión del talento humano para el IUTEB se muestran en el anexo 1.

El modelo propuesto parte de un diagnóstico de la gestión del talento humano, mediante el análisis de las fuerzas internas (caracterización del personal, cultura organizacional, tecnologías, recursos, perfil del graduado, perfil del profesor) que operan en la institución y las influencias del ambiente externo (sector empresarial, leyes, regulaciones, lineamientos del gobierno-Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, comunidad, índices de acreditación).

Este diagnóstico consistió en obtener, interpretar y resumir toda la información relevante sobre la gestión del talento humano, para así analizar los acontecimientos pasados y las condiciones actuales, y prever las tendencias futuras de cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano: planeación, organización, selección, formación, retribución y evaluación del desempeño.

El direccionamiento estratégico, según Cuesta (2010), «comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance» (p. 32). Este se define a partir del resultado del diagnóstico de la gestión del talento humano de la organización.

### Procesos clave del modelo de gestión del talento humano para el IUTEB

El modelo de gestión que se muestra en el anexo 1 tiene la finalidad de preparar al talento humano para la formación de un nuevo perfil de ingenieros y la transformación de los institutos universitarios, de acuerdo con el compromiso de cada uno de los actores sociales de este proceso, el nuevo marco de relaciones sociales, el papel del profesor como agente transformador, la fluidez

de la información, la integración comunitaria y el sentido de pertinencia.

Todos estos elementos imponen nuevos retos a la gestión del talento humano y –según la revisión de las investigaciones realizadas en los últimos tiempos– muestran interesantes procesos de transformación de las concepciones habituales de la gestión humana, pues abren un nuevo camino a los procesos de gestión desde la dimensión humana, al considerar el papel protagónico que tienen los docentes universitarios en cambios trascendentales que implican la participación y el consenso de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones, como parte del proyecto educativo desarrollado por el gobierno nacional para lograr la transformación del sistema de educación universitario venezolano.

Es necesario destacar que los retos y desafíos que les corresponde enfrentar a los profesores de estas instituciones, durante el proceso de transición hacia la nueva universidad, requieren de una internalización para comprender cuál es su misión como protagonistas y orientadores de esta transformación universitaria. Asimismo, los docentes deben percibir las debilidades y fortalezas con las que cuentan para poder encaminar el rumbo hacia la excelencia, tanto en lo personal como en lo profesional.

La entrada de los procesos clave de la gestión del talento humano está centrada en los seres humanos de la institución (profesores, personal administrativo, obreros, estudiantes y directivos), las políticas educativas procedentes del ente rector, el financiamiento otorgado para el funcionamiento de la institución, la información y los conocimientos requeridos para los diferentes procesos, el perfil del profesor (talento profesional) y el perfil del estudiante (talento estudiantil). Estos dos últimos son los elementos de entrada que implican las mayores transformaciones del modelo.

Por su parte, la salida de los procesos clave está orientada a lograr el compromiso con la institución y los planes de desarrollo económico y social de Venezuela, y alcanzar los conocimientos que contribuyan con el desarrollo del país y el crecimiento de la institución, además de la calidad de vida en el trabajo, el bienestar individual, el bienestar social,

un sistema de trabajo, el talento de los graduados (graduados talentosos conforme al perfil de egreso) y el talento profesoral (profesores acordes con el perfil ideal que requiere la nueva universidad). A continuación se describen los procesos clave de la gestión del talento humano.

### **Planeación del talento humano**

Planear el talento humano constituye una actividad clave e integradora de la gestión de recursos humanos y una brújula imprescindible para accionar sobre estos (Cuesta, 2010). En este sentido, en el modelo propuesto la planificación del talento humano se refiere a la forma en que la gestión del talento humano contribuye al logro de los objetivos organizacionales y favorece la consecución de los objetivos individuales de los trabajadores; es decir, ayuda a alinear los talentos con las necesidades de la organización.

La institución debe formular la planificación del talento humano conjuntamente con la planificación estratégica, para que la primera no se limite a la determinación del número de personas que se requiere para el funcionamiento de la organización, sino que también se determinen los talentos necesarios y los disponibles para lograr el éxito de la institución y definir la misión, la visión, los objetivos y las metas que se deben alcanzar, la filosofía de gestión, el presupuesto requerido, los recursos financieros y la cultura organizacional favorable para cumplir los objetivos.

### **Captación y selección del talento humano**

El ingreso de profesores ordinarios<sup>1</sup> a los institutos y colegios universitarios está regulado por el «Reglamento de ingreso, ascenso, ubicación, permanencia y egreso para docentes de los institutos y colegios universitarios», establecido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria en 2009.

Al ser la mayoría del personal contratada, se diseñó un proceso de captación y selección de talento, que definimos como el conjunto de actividades destinadas a captar el talento humano requerido

<sup>1</sup> Profesor ordinario: concepto utilizado en la legislación venezolana para referirse al profesor que participa en concurso público para obtener la condición de fijo en las instituciones de educación universitaria.

por la institución, con el fin de escoger a las personas que cumplan con los criterios de selección y contribuyan al éxito organizacional. Dentro de las actividades que se deben desarrollar en este proceso se incluyen la elaboración de una base de datos de los candidatos que demuestren interés en ingresar a la institución, la conformación de un equipo para realizar las entrevistas y la selección del personal que será presentado ante el consejo directivo de la institución –para su aprobación–, y la ejecución de un proceso de inducción al personal seleccionado y contratado.

### **Formación y desarrollo del talento humano**

El proceso de formación y desarrollo del talento humano se basa en el diagnóstico de las necesidades de formación de cada trabajador, y su fin debe ser el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización (González, 2013). En este sentido, el diagnóstico de las necesidades de formación de manera participativa es el elemento fundamental que tiene en cuenta nuestra propuesta: a partir de la integración de planes individuales, se elabora un plan anual de formación y desarrollo de la organización. Este enfoque de la formación y el desarrollo del talento humano no está limitado a la concepción tradicional de una serie de cursos para los profesores, sino que se dirige a lograr que estos, de forma permanente, reciban conocimientos por diferentes vías, de modo que puedan contribuir con el desarrollo económico y social de la región y del país.

La institución debe contar con un plan de formación y desarrollo del talento humano, en el cual se integren todas las acciones que permitan satisfacer las necesidades identificadas en el diagnóstico. Este plan debe incluir, como mínimo, los elementos siguientes: acciones de formación, modos de formación, fecha de inicio y terminación de cada acción, cantidad de participantes, responsables y recursos materiales y financieros para ejecutar la acción.

Este plan de formación y desarrollo del profesorado debe abarcar una serie de acciones orientadas a fortalecer la labor investigativa, de gestión y de praxis pedagógica del personal docente. Este plan debe garantizar, mediante la formación del profesor, el impulso de la transformación univer-

sitaria para lograr una educación de calidad y con pertinencia, así como el fomento de valores de identidad nacional, soberanía, independencia y defensa de la patria, sentido crítico, democracia, solidaridad, corresponsabilidad, igualdad y justicia, y de una cultura de paz.

### **Retribución al talento humano**

El modelo propuesto orienta el proceso de retribución al talento humano, mediante la implementación de planes de incentivo y reconocimientos para el profesor universitario, pues lo referente al salario y los beneficios se decide por medio de la discusión de una convención colectiva, según lo establecido por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), aprobada en 2012.

Este enfoque para el proceso de retribución del talento humano en los institutos universitarios no se refiere solo a reconocimientos formales –como los años de servicios, los ascensos, el cambio de dedicación, los beneficios económicos y sociales planteados en la convención colectiva, entre otros–, sino al reconocimiento del cumplimiento de sus tareas y de sus logros adicionales en sus funciones académicas y administrativas. En otras palabras, se propone tener en cuenta las capacidades y habilidades de los profesores, de modo que sea posible la integración y retroalimentación en el aprendizaje y el crecimiento, tanto profesional como personal, para la búsqueda de la satisfacción y la motivación en el desempeño de sus diferentes funciones.

### **Evaluación del talento humano**

La evaluación del talento humano es el proceso de valoración de la actuación de cada individuo, en función de las actividades que desempeña y las metas y los resultados que debe alcanzar, con la finalidad de buscar la mejora continua. Este proceso se centra, principalmente, en el desarrollo de las siguientes actividades: el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño del profesor universitario, la aplicación de estos instrumentos y el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño.

Las salidas del proceso de evaluación del talento humano proporcionan información necesaria para

el proceso de retribución, que incluye los planes de incentivo y reconocimientos, la retroalimentación de la persona evaluada y los supervisores, el proceso de formación y desarrollo, la planificación y la toma de decisiones de la organización, entre otros.

El tipo de evaluación es de 360° y consiste en la valoración de todos los actores que tienen alguna interacción con el profesor: el supervisor, los estudiantes, el profesor par, las autoridades y la comunidad.

La evaluación y el control del sistema de gestión del talento humano son elementos que favorecen la retroalimentación dentro del modelo, pues permiten conocer permanentemente el estado de su funcionamiento, y facilitan el proceso de control sistemático mediante los análisis periódicos que se deben realizar, para aplicar las acciones correctivas o preventivas –según sea el caso–, de acuerdo con las condiciones del entorno organizacional y las propias necesidades de la institución.

En este sentido, se plantean como indicadores para medir el impacto del modelo los grados de satisfacción del graduado, del profesorado, de los empleadores, de los mandos y el nivel de impacto socioeconómico del instituto. Estos indicadores plantean la necesidad de elaborar un instrumento de evaluación a partir de encuestas anuales, las

cuales, además, pueden servir para avalar los procesos de acreditación de la calidad, próximos a desarrollarse en Venezuela.

### Comparación de los modelos consultados con el modelo propuesto

Un análisis comparativo de los modelos de gestión del talento humano estudiados es útil para la comprensión de los resultados de este trabajo y del modelo que se propone. Esta comparación se muestra en el cuadro 1. Se colocó una X en los elementos que se adaptaron y que son específicos del modelo propuesto y un 0 en los ítems que no se tomaron para el modelo.

En el cuadro 1 se puede apreciar que el modelo propuesto para el IUTEB parte de la matriz general de los modelos existentes, pero se adapta a instituciones de educación universitaria con un enfoque estratégico e incorpora elementos propios del objeto de estudio, los cuales se pueden observar tanto en las entradas como en las salidas, así como en los propios contenidos de los procesos clave.

### Conclusiones

La mayoría de los modelos de gestión del talento humano están orientados a las organizaciones empresariales, tienen como fin elevar el desempeño

**Cuadro 1. Análisis comparativo de los modelos de gestión del talento humano**

ELEMENTOS DE LOS MODELOS ESTUDIADOS	WERTHER Y DAVIS (1991)	BEER (1990)	CHIAVENATO (2004, 2009)	CUESTA (2005, 2010)	MODELO PROPUESTO PARA EL IUTEB
Interrelación con el entorno	X	0	0	X	X
Enfoque –en alto grado– en el desempeño económico de las empresas	X	X	X	X	0
Análisis interno de la organización	0	X	X	X	X
Direccionamiento estratégico del modelo	0	0	0	X	X
Procesos básicos del modelo	X	X	X	X	X
Evaluación y control del modelo	0	0	X	X	X
Valoración de los intangibles en el modelo	0	X	0	X	X
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS DEL MODELO PROPUESTO</b>					
Identificación de entradas y salidas del modelo	0	0	0	0	X
Aplicabilidad a otras instituciones de educación universitaria	0	0	0	0	X
Perfil ideal del profesor como entrada del sistema	0	0	0	0	X
Concepto de egresados, profesores y directivos talentosos como salidas del sistema	0	0	0	0	X

Fuente: elaboración propia.

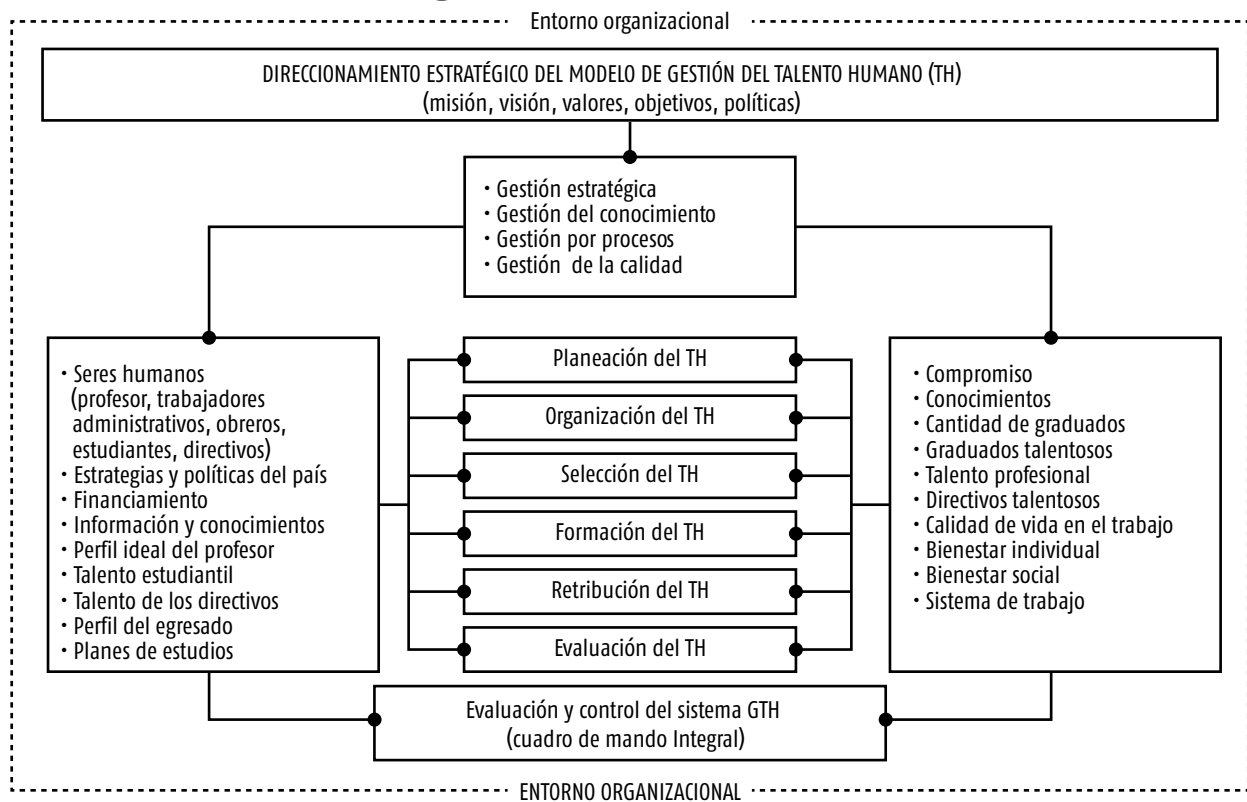
económico de estas y no se adaptan totalmente a las necesidades de instituciones educativas.

El modelo diseñado combina elementos esenciales de las tendencias modernas identificadas en los modelos más avanzados y conocidos internacionalmente e incluye otros que hemos propuestos en este estudio, los cuales se derivan de las especificidades de la educación universitaria y del entorno actual de Venezuela. Se partió de la idea de que las salidas principales del modelo se enlazan con el talento creado en los profesionales graduados y en los profesores.

Este modelo se presenta como una perspectiva que abre nuevos horizontes transformadores para la gerencia del talento humano en instituciones de educación universitaria, en la búsqueda de la excelencia académico-administrativa, además de que puede servir de referencia para los procesos de acreditación.

La implementación del modelo propuesto es factible en el IUTEB, así como en los demás institutos y colegios universitarios que se encuentran en proceso de transformación en universidades politécnicas territoriales.

## Anexo 1. Modelo de gestión del talento humano para el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB)



Fuente: elaboración propia.

### BIBLIOGRAFÍA

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE DE VENEZUELA (2009): «Constitución de la República Bolivariana de Venezuela», *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* (extraordinaria), n.º 5908, Caracas.

ASAMBLEA NACIONAL DE VENEZUELA (2013): «Líneas generales del Plan de la Patria. Segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2013-2019», *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, n.º 6118, Caracas.

- BEER, M. (1990): *Gestión de recursos humanos*, Ediciones Ministerio del Trabajo, Madrid.
- CHIAVENATO, I. (2004): *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, Bogotá.
- CHIAVENATO, I. (2009): *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, México D. F.
- CUESTA, A. (2005): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Editorial Félix Varela/Editorial Academia, La Habana.
- CUESTA, A. (2010): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Editorial Félix Varela/Editorial Academia, La Habana.
- DAVIS, K. y W. WERTHER (1991): *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, México D. F.
- GONZÁLEZ, M. (2013): «Gestión del talento humano en el proceso de transformación del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar», *Revista Tlatemoani*, n.º 13, agosto, <<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/talento-humano.html>> [9/9/2013].
- HURTADO DE MENDOZA, S. (2012): «Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphi», *Revista Histodidáctica*, <[http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com\\_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphi&catid=11&Itemid=103](http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphi&catid=11&Itemid=103)> [4/2/2014].
- LOVERA, A. (2001): *Gerencia y financiamiento de la educación superior. Propuestas de transformación*, Fundayacucho, Colección Encuentros, Caracas.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA (2009): Decreto N.º 7038: «Reglamento de ingreso, ascenso, ubicación, permanencia y egreso para docentes de los institutos y colegios universitarios», *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, n.º 39303, Caracas.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA (2013): *I Convención colectiva única de trabajadores del sector universitario*, Fundación Imprenta de la Cultura, Caracas.
- ROMERO, J. (2007): *Gerencia para la transformación. Una epistemología para el nuevo gerente venezolano*, Fondo Editorial UNEG, Guayana.
- VALLE, A. (2007): *Metamodelos de la investigación pedagógica*, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Editorial ISPE, La Habana.

