



# EL ENFOQUE SISTÉMICO: UNA HERRAMIENTA METODOLÓGICA EFICAZ PARA CONCEBIR LA SUPERACIÓN DE LOS DIRIGENTES EDUCACIONALES.

**M Sc. Pedro Valiente Sandó. Master en Investigación Educativa, Profesor Auxiliar del Departamento de Dirección Científica Educativa del Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, Holguín,**

Uno de los problemas que afronta el proceso de formación, superación y desarrollo de los dirigentes educacionales, reconocido entre los más importantes factores asociados a la calidad educacional, está referido al **cómo** concebirlo y dirigirlo de modo que resulte eficaz y viable. Se trata de lograr que las acciones de superación provoquen el cambio personal previsto en la preparación (político – ideológica, técnico – profesional y para el ejercicio efectivo del liderazgo) y los modos de actuación de los directivos, y que ello, a su vez, tenga un efecto positivo en los resultados de las instituciones educativas en que estos actúan. De otro lado, la forma de concebir y dirigir este proceso ha de resultar factible en su instrumentación práctica.

En la búsqueda de una respuesta a este problema existe consenso al considerar que el éxito en el proceso de la formación, superación y desarrollo de los dirigentes puede asegurarse a partir de una

concepción del mismo con un **enfoque de sistema e integral**, lo que se reconoce como una necesidad que se puede fundamentar con diversas razones:

- Las exigencias cada vez más elevadas a la actividad de dirección, derivadas de las nuevas y más complejas misiones que corresponden desempeñar a las organizaciones en las condiciones del mundo de hoy, en el que el conocimiento se convierte en un factor estratégico.
- La complejidad y naturaleza de la actividad directiva, caracterizada por las múltiples esferas de actuación en que el dirigente debe desplegar su labor.
- El contenido interdisciplinario, desde el punto de vista científico, de la actividad de dirección.
- Las especificidades de los diferentes cargos de dirección y de las

organizaciones y el entorno en que estos se ejercen.

- Las particularidades individuales en el desarrollo de los directivos para un desempeño verdaderamente profesional de su actividad de dirección.

"La experiencia cubana indica que la preparación y superación de los recursos humanos tiene que concebirse de manera integral y en sistema, donde cada elemento esté dirigido a un problema específico pero formando parte de un todo." (14:Rodríguez, F.O. , 1999)

Desde hace varios años, como parte de esa práctica, se han venido diseñando y aplicando múltiples experiencias que están dirigidas a la materialización de dicho enfoque. El ejemplo más importante y reciente de ello es la concepción contenida en la Estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno (8:1995), que establece el proceso de la superación de los dirigentes como un sistema conformado por cinco componentes: la preparación política, la preparación técnica y profesional, la preparación económica, la preparación en técnicas de dirección y la preparación para la defensa de la Patria.

Sin embargo, lograr la concreción de sistemas, que partiendo de esta concepción general, aborden y den una respuesta integral a la superación individual y en el orden colectivo de los diferentes segmentos de dirigentes, constituye aún un problema que no ha encontrado una respuesta efectiva en el orden teórico - metodológico y práctico en el contexto del sector educacional, en particular.

La Teoría General de Sistemas (TGS) dada a conocer en 1945 por el alemán Ludwig von Bertalanffy, que tiene como objeto la formulación de principios válidos para los sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y las fuerzas interactivas o de organización

presentes en ella, ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis del proceso de formación y superación y enfocar desde una perspectiva más amplia su complejidad y su dirección.

La Teoría General de Sistemas desde sus orígenes y aún en la actualidad se emplea como una herramienta de análisis: es decir surgió de la necesidad de descomponer un "Todo" para comprender la estructura de cada una de sus partes y de estudiar la relación que, en el desarrollo de sus funciones tenía con los demás, y estrechamente vinculado a ella surgió el **enfoque de sistemas**, cuyo desarrollo se inició a partir de 1954.

El concepto principal de la TGS es el de **sistema** que se puede definir como "... un conjunto de elementos que cumplen tres condiciones:

1. Los elementos están interrelacionados.
2. El comportamiento de cada elemento o la forma en que lo hace afecta el comportamiento del todo.
3. La forma en que el comportamiento de cada elemento, afecta el comportamiento del todo depende al menos de uno de los demás elementos."(11:Lara Rosano, F., 1990).

El concepto de sistema como afirma Chiavenato, "es útil en el sentido de visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen" (9:Chiavenato, 1994).

El **enfoque de sistema** constituye una orientación metodológica en la ciencia cuya función principal consiste en elaborar los métodos de investigación y la construcción de objetos de organización compleja: sistemas de distintos tipos y clases. Al utilizarse como método en la investigación "...está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus **componentes**, así como las **relaciones**

entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la **estructura** y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otra parte su dinámica, su **funcionamiento**." (1:Álvarez de Zayas, C., 1995 )

La Educación Avanzada, cuyo objeto de estudio es el "proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad." ( 6:Áñorga, J., 1999) e incluye, por tanto, al proceso de formación y superación de los dirigentes, reconoce el valor metodológico del enfoque de sistema en la concepción y desarrollo de la superación de los recursos humanos, y lo define como: "enfoque tendiente a reunir y organizar los conocimientos con vista a una mayor eficiencia. Esta metodología permite la intervención en una situación educativa considerada como un sistema" (7:Áñorga y col., 2000 ).

La aplicación de este enfoque al mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad se concreta a través de la **Teoría de los Sistemas de Superación** que constituye uno de los elementos nucleares básicos de la Educación Avanzada, y tiene como **objeto de estudio** las "regulaciones para el diseño, ejecución y control de la Superación con enfoque sistémico." (3:Áñorga, J.; González, G., 1997)

Los **Sistemas de Superación**, que corresponden al tipo de los sistemas abiertos, pueden definirse como el "conjunto de principios (procesos, normas, reglamentación, estructuras y acciones de superación) tendientes a garantizar la habilitación, complementación, especialización y actualización de los conocimientos técnicos profesionales y de dirección, además del desarrollo de las habilidades, hábitos, destrezas y valores conducentes al logro del conocimiento humano." (5:Áñorga, J. y otros, 1995). La primera experiencia de su diseño y ejecutoria en Cuba fue el Sistema de Superación de los Cuadros Científicos-

Pedagógicos de la Educación Superior (SSCCP) puesto en práctica a partir de 1978 y perfeccionado en 1989 (4:Áñorga, J., 1989).

El **objetivo general de los Sistemas de Superación**, es "contribuir sistemáticamente y permanentemente a elevar la eficiencia y calidad de las fuerzas productivas en correspondencia con el contexto socio-económico de manera que propicien la producción de bienes materiales y/o espirituales a lo largo de toda su vida." (12:Motola, D. y Valcárcel, N.,1996). Los sistemas de superación tienen también sus **objetivos específicos** que precisan las acciones a desarrollar para hacerlos viables y operativos.

La aplicación del enfoque sistémico a la superación de los recursos humanos se apoya, además, en la **Teoría del Diseño Curricular en la Educación Avanzada**, (2:Áñorga, J., y Valcárcel, N., 1997), y otros resultados importantes que complementan las concepciones teóricas desarrolladas acerca de los sistemas de superación, entre los que se destacan: la *Tecnología para la Autosuperación como forma de la Educación Avanzada* (Motola, D.,1996; Áñorga, J., 1994), la *Tecnología de determinación de problemas de superación de la Educación Avanzada* (Áñorga, J., Sicilia, P., Valdés, R., Ching,L., 1997) y *las propuestas para la conformación del modelo ideal de profesionalidad de diferentes categorías de recursos humanos* (6:Áñorga, J., 1999; 14:Valcárcel, N., 1998; 15:Valiente, P., 1997), entre otros.

El análisis del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales desde un enfoque de sistema abierto lo concibe como una dinámica relación integrada (dialéctica) con su ambiente, del que recibe insumos (entradas), que transforma a través de los subprocesos (proceso de profesionalización) que en él tienen lugar, aportando resultados que provocan impactos sobre los dirigentes

involucrados, la institución educativa y su entorno, y el sistema educativo.

La consideración del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales desde esta perspectiva presupone, asimismo, que tal relación dinámica no sólo se produce con su ambiente externo (macrosistema) sino también internamente, consigo mismo. De ahí que las interacciones entre sus componentes lo afecten como un todo. Buckley, W., (1968), citado por Chiavenato (9:1994), ha planteado al respecto: "El sistema abierto se adapta a su ambiente cambiando la estructura y los procesos de sus componentes internos".

Pueden plantearse tres niveles al realizar el análisis del proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales, a partir de la aplicación del enfoque de sistema:

**1º. El nivel del Sistema Educativo (Macrosistema):** que permite visualizar el entorno en el que se desenvuelve el proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales que participan del mismo. El Sistema Educativo, conformado por múltiples subsistemas, influye permanentemente sobre el proceso de formación y superación (uno de sus subsistemas) a través del planteamiento de las nuevas y más complejas exigencias, derivadas de las grandes aspiraciones de la sociedad, que condicionan la dinámica interna de sus componentes. A su vez, los resultados del proceso de formación y superación tienen una influencia determinante en la materialización de las expectativas que tiene planteadas el sistema educativo.

**2º. El nivel del proceso de formación y superación (Sistema):** que permite la visualización de este proceso como una totalidad que interactúa con su ambiente (el sistema educativo) y dentro del cual se interrelacionan entre sí sus componentes. Este nivel de análisis puede ser considerado, a su vez, como el ambiente

del proceso de formación o superación individual del dirigente educacional.

**3º. El nivel del proceso de formación o superación individual del dirigente educacional (Microsistema):** donde se concretan los objetivos generales y específicos del proceso de formación y superación, a través de las acciones en que se resuelve, en las condiciones de un proceso pedagógico de carácter especial, la contradicción entre las exigencias que plantea el sistema educativo (que encarna las de la sociedad) expresadas en el modelo teórico de la profesionalidad y las necesidades educativas individuales de los directivos reveladas por el diagnóstico del estado de la misma.

En este trabajo, que toma como basamento y punto de partida el desarrollo teórico y metodológico y los resultados prácticos que ha logrado la Educación Avanzada, se plantea la utilización del enfoque sistémico como herramienta que nos permite modelar el proceso de formación y superación de los dirigentes educacionales desde una perspectiva más abarcadora e integral, al abordarlo desde una **concepción sistémica** que *considera como parte del mismo aquellos elementos que sirven de base para el diseño y establecimiento de los sistemas de superación y los mecanismos que permiten la evaluación de su efecto sobre los dirigentes educativos y el entorno en que estos actúan, así como la relación dialéctica que entre todos ellos se produce.*

**La concepción sistémica de la superación** es el resultado del proceso de elaboración teórica y metodológica y su aplicación práctica, que comprende las acciones para el diseño y realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación del proceso encaminado al desarrollo integral de los recursos humanos a través de la superación, considerando para ello el enfoque de sistema.

La concepción sistémica de la superación de los dirigentes educacionales como producto de la actividad teórica y metodológica constituye, a su vez, por su estructura y funcionamiento, un sistema que está conformado por cinco componentes o subsistemas cuya relación dinámica condiciona su integridad. Esos componentes son:

- **El modelo teórico (ideal) de la profesionalidad de los dirigentes educacionales** que encarna las exigencias que plantea el sistema educativo al proceso de formación y superación y constituye una de las bases para el diseño del sistema de superación. Su función básica dentro del sistema es actuar como patrón referencial para la definición de los objetivos y el contenido del diagnóstico de las necesidades educativas de los directivos y del sistema de superación, y para la evaluación del efecto de este último sobre la profesionalidad y el desempeño de los dirigentes y el entorno educativo en que desenvuelven su labor.
- **El estudio diagnóstico de las necesidades educativas individuales y colectivas de los dirigentes educacionales inmersos en el proceso de formación o superación**, que constituye la otra base para el diseño del sistema de superación, y se concibe a partir de considerar como referente el modelo teórico de la profesionalidad del directivo.
- **El diseño del sistema para la formación o superación de los dirigentes educativos**, que asegura el marco pedagógico, metodológico, curricular, organizativo y de aseguramiento material para la resolución de la contradicción entre las exigencias del sistema educativo a la profesionalidad y el desempeño del dirigente (enunciadas en el modelo teórico de su profesionalidad) y su

estado real para enfrentarlas, evidenciado a través del diagnóstico de sus necesidades educativas. El sistema de superación constituye el núcleo de la concepción sistémica y tiene, a su vez, una estructura específica.

- **El diseño del proceso de implementación del sistema de superación**, que se conforma de las acciones ejecutivas, de regulación, control y evaluación sistemática a desarrollar para la materialización práctica del mismo y la garantía de su adecuación permanente a las exigencias y demandas del ambiente (macrosistema) en que está insertado el proceso de formación o superación.
- **El diseño de la evaluación postactiva del sistema de superación**, que constituye el mecanismo principal para la evaluación de su impacto interno y externo (en el mediano plazo) y garantiza la información oportuna y pertinente para la actualización del diagnóstico de la profesionalidad de los dirigentes y la toma de decisiones acerca de los cambios que deben producirse a través del diseño o rediseño posterior del sistema de superación.

El diseño e implementación de la concepción sistémica para la superación de los dirigentes educacionales, a partir de los presupuestos anteriores, requirió elaborar una metodología que resultase pertinente para tales fines, que fue siendo conformada por el autor a lo largo de varios años de investigación en la temática, y toma en cuenta los importantes aportes teóricos y metodológicos de la Educación Avanzada que le sirven de antecedentes.

**La metodología para la concepción sistémica de la superación de los dirigentes educacionales** comprende 5 etapas principales:

**Etapla 1:** De elaboración y validación teórica del modelo de la profesionalidad de los dirigentes educacionales para los que se concibe la superación.

**Etapla 2:** De diseño y realización del diagnóstico del estado de la profesionalidad de los dirigentes educacionales que recibirán la superación.

**Etapla 3:** De diseño y validación teórica del sistema de superación.

**Etapla 4:** De aplicación práctica del sistema de superación.

**Etapla 5:** De evaluación postactiva del sistema de superación.

Estas etapas están a su vez constituidas por fases, y que se concretan en pasos o acciones específicas.

La etapa 1: De elaboración y validación teórica del modelo de la profesionalidad comprende dos fases:

1ª De elaboración del modelo teórico de la profesionalidad

2ª De validación teórica del modelo elaborado.

La esencia de la primera fase radica en identificar y enunciar las competencias fundamentales que conforman la profesionalidad del dirigente partiendo de considerar, al menos, las siguientes premisas: las exigencias contemporáneas que se plantean a la educación, las características del objeto de dirección, derivadas del encargo social (propósito socioeconómico) de la institución educativa, el lugar que ocupa el cargo en la estructura educacional y las funciones que ha de desempeñar, las esferas de actuación en que ejerce su actividad de dirección, las concepciones teóricas sobre las que se sustenta la dirección educacional, los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, establecidos en los documentos políticos y jurídicos referidos a la política y el trabajo con los cuadros.

La obtención de la información pertinente para identificar y enunciar las competencias que conforman el modelo

se ha de obtener utilizando los métodos convenientes del nivel empírico y teórico, de fuentes tales como: documentos contentivos de las funciones y tareas que desempeña el directivo (calificadores de cargos u otros similares), documentos normativos de los postulados que conforman la política educativa y sus especificidades para el tipo de institución educativa o nivel de la estructura educacional en que labora el dirigente, documentos políticos y jurídicos que establecen las características y requisitos que han de reunir las personas que ocupan cargos dirigentes, el estudio de otros modelos de profesionalidad elaborados para otras categorías de dirigentes, la opinión de expertos, otros especialistas y dirigentes experimentados, conocedores de la problemática educativa en que se desenvuelve la actividad de los dirigentes para quienes se modela idealmente la profesionalidad.

Para la validación teórica del modelo elaborado (fase 2) se recomienda la utilización del método de criterio de expertos, a partir de los siguientes pasos:

1. Selección de los expertos
2. Consulta a los expertos
3. Determinación de la validez de la propuesta.

La etapa 2: De diseño y realización del diagnóstico del estado de la profesionalidad de los dirigentes educacionales que recibirán la superación comprende tres fases:

1ª. De diseño del diagnóstico, que implica las siguientes acciones:

- a) Determinación de los objetivos.
- b) Definición del contenido: identificación de los criterios para su determinación y de las variables, dimensiones e indicadores a considerar.
- c) Determinación de los métodos y técnicas a emplear para la obtención de información.
- d) Definición de las fuentes de información.

2ª. De ejecución del diagnóstico, durante la cual se produce la aplicación de los métodos seleccionados para la obtención de la información pertinente en función de los objetivos y el contenido del diagnóstico.

3ª. De determinación de las principales necesidades educativas individuales y colectivas, en la que se han de ejecutar las siguientes acciones:

- a) Procesamiento de la información con el empleo de los métodos estadísticos o de carácter cualitativo,
- b) Análisis cualitativo de los resultados del procesamiento de la información,
- c) Determinación de las principales regularidades derivadas del paso anterior. Clasificación de las mismas. Discriminación de las que son necesidades educativas de los dirigentes.
- d) Ordenación de las principales necesidades educativas determinadas.
- e) Precisión y jerarquización de las necesidades educativas individuales de cada uno de los dirigentes que recibirá la superación. (se ejecuta paralelamente con las anteriores).

La etapa 3: De diseño y validación teórica del sistema de superación comprende dos fases:

1ª. De diseño del sistema de superación cuya esencia es el diseño y/o definición de los componentes que conforman cada uno de sus subsistemas:

1. **Proyectivo - Normativo.** Sus componentes son los objetivos, las políticas y el contenido.
2. **Organizativo – Metodológico.** Sus componentes son los niveles de formación, las formas organizativas, los métodos y medios de enseñanza, las tecnologías, las recomendaciones para el proceso pedagógico.
3. **Recursos Humanos.** Sus componentes son los usuarios, los conductores, los gestores y la

Comisión Asesora del sistema de superación.

4. **Aseguramiento Administrativo y Técnico – material.** Lo constituyen la red de centros e instituciones, los medios y dispositivos de Información Científico Técnica, los recursos materiales y financieros.
5. **Control y Evaluación.** Comprende los métodos y formas para el control sistemático y la evaluación del sistema en diferentes momentos: preactiva (de la consistencia del sistema), interactiva (durante el proceso de su desarrollo) y postactiva (de su impacto) y los registros y bases de datos que conforman su soporte informativo.

2ª. De validación teórica del sistema diseñado (evaluación preactiva) que se lleva a cabo sobre la documentación elaborada una vez finalizado su diseño. Este tipo de validación ha de considerar la obtención de información acerca de su **validez inmediata**, de **contenido**, de **constructo** y de **contraste** (11:Gento, S., 1998) tomando como fuentes fundamentales de consulta a los dirigentes que serán beneficiarios del sistema (usuarios), los gestores del sistema de superación, personas que fungirán como conductores durante su puesta en práctica, y expertos. Una vez obtenidos, procesados y analizados los datos, y habiéndose arribado a determinadas conclusiones, se realizan los ajustes necesarios al diseño elaborado.

La etapa 4: De aplicación práctica del sistema de superación abarca dos fases:

1ª. De creación de las condiciones previas que consiste en la ejecución de las acciones organizativas, de preparación y aseguramiento material y financiero que sirven de garantía para su aplicación efectiva. Entre ellas las más importantes son:

1. La conformación de los Proyectos individuales de mejoramiento profesional y humano (PIMPH), que

incluye la elaboración del programa personal para la transición por las diferentes etapas o años de los niveles de formación,

2. Preparación de los conductores que intervendrán en el desarrollo del proceso pedagógico de profesionalización,
3. La creación y preparación de la Comisión Asesora del sistema de superación,
4. La elaboración y divulgación del cronograma para el desarrollo de las acciones colectivas de superación,
5. La elaboración del programa preliminar de las acciones de superación con carácter individualizado que se desarrollarán en el puesto de trabajo,
6. La localización del material bibliográfico requerido para el desarrollo del proceso pedagógico,
7. La determinación de las instalaciones, y de los medios y dispositivos para la información científico – técnica necesarios al proceso pedagógico de profesionalización,
8. La coordinación del aseguramiento financiero para la puesta en marcha del sistema,
9. El diseño del sistema que se empleará para el control permanente del funcionamiento del sistema de superación y la evaluación interactiva (durante el proceso de su desarrollo),

2ª. De aplicación, que tiene como centro el desarrollo del conjunto de actividades que garantizan el cumplimiento de los objetivos del sistema, como consecuencia de la interacción armónica y coherente de sus componentes. El plan de acciones principales para esta fase comprende:

1. El trabajo metodológico sistemático de la Comisión Asesora del sistema de superación,
2. El asesoramiento metodológico a los conductores del proceso pedagógico,
3. La evaluación de los niveles de desarrollo (como resultado del aprendizaje) que se va experimentando en los usuarios del

sistema de superación,

4. La puesta en práctica del sistema de control y evaluación diseñados,
5. La adecuación de los proyectos individuales de mejoramiento profesional y humano en correspondencia con las nuevas necesidades educativas que se diagnostican,
6. La adecuación del programa para el desarrollo de las acciones colectivas de superación a partir de la consideración de las nuevas necesidades educativas que se revelan como regularidades de los usuarios del sistema,
7. El balance periódico del proceso de aplicación del sistema de superación.

La etapa 5: De evaluación postactiva del sistema de superación, tiene lugar una vez transcurrido el período de tiempo para el cual se diseña el sistema de superación. El análisis – síntesis de los datos recogidos para este tipo específico de evaluación debe conducir a la elaboración de las conclusiones pertinentes acerca de la puesta en práctica del sistema, que a su vez son la base para las decisiones relativas a su perfeccionamiento en el próximo ciclo de su implementación. Esta etapa consta de cuatro fases:

1ª. De diseño de la evaluación, que incluye las siguientes acciones:

- La definición de los objetivos específicos del proceso evaluativo.
- La determinación del contenido de la evaluación a través de indicadores, que han de considerar, al menos, los siguientes aspectos: los niveles logrados en la profesionalidad de los dirigentes que fueron beneficiarios de las acciones de superación, los logros en su desempeño en las diferentes esferas de actuación profesional, los resultados alcanzados por las instituciones educativas (el impacto interno), la influencia en el entorno (el impacto externo), la funcionalidad del



sistema: la eficacia del trabajo metodológico y el proceso de enseñanza - aprendizaje, la eficiencia en su funcionamiento, su pertinencia, el aseguramiento material y financiero para el funcionamiento del sistema de superación,

- La determinación de los métodos y técnicas y la elaboración de los instrumentos para la recogida de información,
- La determinación de las fuentes de obtención de la información,
- La selección de los recursos humanos que intervendrán en el proceso evaluativo,
- La elaboración del cronograma de ejecución,
- La planificación de los recursos materiales y financieros.

2ª. De organización del proceso evaluativo que incluye las siguientes acciones:

- La preparación de los recursos humanos que participarán en el proceso de evaluación,
- El establecimiento de las relaciones de coordinación entre ellos,
- La formación de los equipos de trabajo,
- El acopio de los recursos materiales necesarios.

3ª. De recopilación de la información a través de la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados.

4ª. De conclusión del proceso evaluativo que comprende las siguientes acciones:

- El procesamiento de la información,
- El análisis cualitativo de la información procesada,
- La precisión de las consideraciones, inferencias y propuestas de alternativas para la toma de decisiones,
- La elaboración del informe final.

### **Conclusiones:**

El enfoque sistémico constituye una valiosa herramienta metodológica para el diseño e implementación de una concepción de la superación de los dirigentes educacionales que tiene como componentes el modelo ideal de su profesionalidad, y el estudio diagnóstico de su estado, el sistema de superación (que es su núcleo), y las acciones que corresponden a los procesos de su aplicación práctica y evaluación.

La concepción sistémica de la superación de los dirigentes educacionales representa una estructura funcional que sirve de marco a la solución de la contradicción entre las demandas y exigencias sociales a la profesionalidad y el desempeño de estos directivos y el nivel de su profesionalidad y posibilidades de desempeño real.

La metodología para la concepción sistémica de la superación de los dirigentes educacionales ofrece una alternativa viable y factible para el diseño, organización, ejecución, control y evaluación de la superación de diferentes categorías de directivos educacionales, que puede ser utilizada en los distintos niveles de la estructura del sistema educativo, lo que ha sido demostrado en la práctica con resultados satisfactorios que avalan su funcionalidad y pertinencia.

### **Referencias Bibliográficas:**

1. ALVAREZ DE ZAYAS, CARLOS MANUEL. Metodología de la Investigación Científica. Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran". Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 1995.
2. AÑORGA MORALES, JULIA y Norberto Valcárcel. Aproximaciones Metodológicas del Diseño Curricular de la Educación Avanzada. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1997.

**Comentario [isph1]:** Poner los datos del libro de Metodología de la Investigación

3. AÑORGA MORALES, JULIA. El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1997.
4. AÑORGA MORALES, JULIA. El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias Pedagógicas. La Habana, 1989.
5. AÑORGA MORALES, JULIA. Glosario de Términos de Educación Avanzada./Julia Añorga Morales, Dora Luisa Robau Shelton, Giselda Magaz Cáceres, Elvira Caballero Cárdenas, Aida Julia del Toro González/ CENESEDA-ISPEJV, La Habana, 1995.
6. AÑORGA MORALES, JULIA. Paradigma Educativo Alternativo para el Mejoramiento Profesional y Humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: EDUCACION AVANZADA. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1999.
7. AÑORGA, MORALES, JULIA; y colaboradores. Glosario de Términos de Educación Avanzada, Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000.
8. COMITE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS de la República de Cuba. Comisión Nacional de Cuadros. "Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno." La Habana, Julio de 1995.
9. CHIAVENATO, IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos". Editora Mc Graw Hill, México, 1994.
10. GENTO PALACIOS, SAMUEL. "Implantación de la calidad total en instituciones educativas". Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, 1998.
11. LARA ROSANO, FELIPE. "Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo." Cuaderno de Planeación Universitaria, México, 1990.
12. MOTOLA ROFFE, DANIEL. Conferencia: Teoría de los Sistemas de Superación. /Daniel Motola Roffe, Norberto Valcárcel Izquierdo/ CENESEDA-ISPEJV, La Habana, 1996.
13. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, FERMÍN O. Retos y perspectivas de la capacitación gerencial para el siglo XXI. En: Temáticas gerenciales cubanas 1999. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior de Cuba. La Habana, 1999.
14. VALCÁRCEL IZQUIERDO, NORBERTO. Estrategia Interdisciplinaria de Superación para profesores de Ciencias de la Enseñanza Media. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba, 1998.
15. VALIENTE SANDO, PEDRO "Propuesta de sistema de superación para elevar la profesionalidad de los directores de centros docentes". Tesis en opción del título de Máster en Investigación Educativa, ICCP - MINED, La Habana, 1997.📖