



**PEDAGOGÍA 2005**



**CURSO 77**

***La superación profesional de docentes y directivos  
educacionales: una propuesta para su dirección***

**Dr. Pedro Valiente Sandó**

**Ciudad de La Habana, Cuba**

---

*Diseño y corrección:*

*MSc. Nelson Piñero Alonso*

*Copyright © IPLAC, 2005*

*Copyright © Educación Cubana, 2005*

*ISBN 959-18-0087-8*

---

**Título:** LA SUPERACIÓN PROFESIONAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS EDUCACIONALES: UNA PROPUESTA PARA SU DIRECCIÓN

**Autor:** Dr. Pedro Valiente Sandó

### **Introducción: el porqué de la propuesta**

La **formación** constituye hoy, más que nunca antes, uno de los procesos principales de la Gestión de Recursos Humanos, dada su trascendencia en la preparación de los miembros de las organizaciones para hacer frente, competitivamente, a las demandas que impone la época contemporánea en que el “medio de producción” fundamental es y será el conocimiento.

La anterior aseveración es válida para todos los sectores de la vida económica y social, y lo es mucho más, por tanto, para la **educación** a la que se plantean en la actualidad nuevos retos y desafíos que son generadores de trascendentes procesos de cambio, de diferentes formas y alcances, a los que identifica como objetivo común el logro de la **calidad educacional**.

Aun cuando son innumerables las interpretaciones y definiciones para expresar el contenido del concepto calidad educacional, existe consenso internacionalmente en reconocer a los procesos de **formación inicial y permanente** de los docentes y directivos educacionales entre los más importantes factores asociados a su alcance.

Importantes eventos políticos y académicos internacionales que tuvieron lugar en la última década del pasado siglo y los primeros del actual, abordaron el tema de la educación y su calidad e hicieron énfasis en cuestiones como:

- La necesidad de un director escolar que " asuma su cargo no sólo como una etapa dentro de una carrera funcionaria, sino como una posición moral,

intelectual y funcional, (...) más que meros administrativos se requiere de líderes docentes capaces de dirigir y que sean a la vez eficientes organizadores."<sup>1</sup>

- La necesidad de impulsar procesos de Profesionalización Docente<sup>2</sup>
- La urgencia de profesionalizar la acción de la escuela, dando a los establecimientos mayores atribuciones para regular su funcionamiento y fortalecer las capacidades de los docentes <sup>3</sup>
- Mejorar la condición social, el ánimo y la competencia profesional de los docentes: Los profesores de todos los niveles del sistema educativo deberán (...) tener acceso a formación y a promoción y apoyo continuos de su carrera profesional, comprendida la educación a distancia. <sup>4</sup>
- la necesidad de la profesionalización de la función educativa de los docentes en general y de los directivos escolares en particular, lo que presupone la toma de decisiones e implementación de las medidas correspondientes, concepto planteado en los documentos de las Reformas Educativas en América Latina en la década de los años 90.

En el caso de Cuba, la formación inicial y permanente de los docentes y directivos educacionales constituye uno de los Resortes Estratégicos del desarrollo educacional, es una de las cinco Estrategias Maestras del trabajo educacional y constituye uno de los componentes de la **Visión Estratégica del Ministerio de Educación (MINED)** para el año 2007, en la que sobre ello se afirma: “El

---

<sup>1</sup> OREALC-UNESCO: Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo/ Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.--En Boletín no. 31 ,1993. (V Reunión del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe. Stgo. de Chile, 8-11 de junio de 1993)

<sup>2</sup> IV Reunión de Ministros de Educación en torno a PROMEDLAC, Quito, 1991

<sup>3</sup> OREALC-UNESCO: Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo/ Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.--En Boletín no. 31 ,1993. (V Reunión del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe. Stgo. de Chile, 8-11 de junio de 1993)

<sup>4</sup> Foro Mundial sobre la Educación: Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes, Dakar, Senegal, 2000

**cumplimiento de los planes de formación y superación del personal docente y los cuadros, constituye el factor estratégico que en mayor medida permite satisfacer la demanda de recursos humanos.”<sup>5</sup>**

La experiencia internacional en la formación permanente de docentes y directivos, que constituye el objeto específico de estudio en este curso, nos revela que esta es asumida generalmente por instituciones universitarias u otras de carácter especializado reconocidas por los organismos de la estructura gubernamental (Ministerios, Departamentos y/o Secretarías) encargados de atender la actividad educativa.

En muchos casos la oferta que hacen estas instituciones corresponde a formas de la educación de postgrado dirigidas a la superación profesional o la formación académica. Estas propuestas para la superación de docentes y directivos, concebidas la generalidad de las veces a partir de supuestas necesidades vinculadas a los proceso de cambio y modernización de los sistemas educativos, no logran, con bastante frecuencia, tener el impacto deseado en el nivel de profesionalidad y desempeño profesional de sus beneficiarios, así como en la elevación de los resultados de las instituciones educativas a las que estos pertenecen.

En la falta de eficacia y efectividad de los programas y acciones concebidas para la superación postgraduada de docentes y directivos educacionales, están presentes también, junto al problema antes enunciado, otras limitaciones e insuficiencias que han sido identificadas por el autor a través de estudios diagnósticos referidos al objeto realizados en Cuba y de la experiencia internacional.

De esos estudios se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

---

<sup>5</sup> MINED: Planificación Estratégica del desarrollo educacional hasta el curso escolar 2006 – 22007 y el año fiscal 2007, ,Octubre de 2003

- Es frecuente que los docentes y directivos no conozcan con anticipación las principales acciones de superación en que deben participar en el mediano y largo plazo.
- Los planes individuales para su formación y desarrollo no siempre precisan los objetivos que deben lograr en correspondencia con sus necesidades educativas, determinadas a través del diagnóstico, y el desarrollo que tiene proyectado la institución.
- No resulta una práctica sistemática que los objetivos de superación y desarrollo de los directivos y docentes sean definidos de manera conjunta con su dirigente superior.
- El contenido de las acciones de superación que se promueven no siempre es pertinente con las exigencias de los cambios que tienen lugar en los sistemas educativos.
- Es frecuente en algunos contextos que los principales motivos que impulsan a los docentes y directivos participen en las acciones de superación sean la acumulación de créditos para mejoras salariales o la promoción.
- Las acciones de superación en que participan los docentes y directivos no conforman un sistema.
- Con cierta frecuencia, el proceso de enseñanza aprendizaje durante las actividades de superación no se diseña y desarrolla en correspondencia con las características de los directivos y docentes como sujetos de aprendizaje.
- Constituye una práctica poco sistemática que el impacto de las acciones de superación se evalúe a través del desempeño de los directivos y de los resultados de su labor profesional.
- La superación los docentes y directivos no es, plenamente, un proceso dirigido de manera consciente.

- En la dirección del proceso de superación de los docentes y directivos predomina, muchas veces, la espontaneidad e improvisación.

Estos resultados permitieron identificar la existencia de una relación causal entre la forma en que se concibe y dirige el proceso de superación y los niveles que se alcanzan en la profesionalidad y el desempeño de los directivos y docentes. Se pudo precisar que las insuficiencias en la profesionalidad y el desempeño de los mismos no estaban determinadas básicamente por la cantidad y variedad de las acciones de superación en que estos participan, sino por la insuficiencia en la dirección de tal proceso desde su diseño.

Se pudo concluir, entonces, que ***la dirección de la superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales presentaba insuficiencias que limitaban el efecto de este proceso en la calidad educativa*** y quedó evidenciado como un **problema científico** el referido a:

***¿Cómo mejorar la dirección del proceso de superación postgraduada de los docentes y directivos educacionales para que esta pueda actuar positivamente como factor de la calidad educativa?***

La propuesta que presentamos en este curso ofrece una alternativa para la solución del problema planteado: un modelo para la dirección de la superación postgraduada de docentes y directivos educacionales que puede contribuir a la elevación de sus niveles de profesionalidad y desempeño pedagógico y, por consiguiente, tener alto impacto en el alcance de la calidad en la gestión y la práctica educativas.

### **Los fundamentos teóricos y metodológicos del modelo para la dirección de la superación profesional de docentes y directivos educacionales**

La experiencia cubana de los últimos años ha confirmado la pertinencia de la aplicación del enfoque de sistema a la preparación y superación profesional de los recursos humanos. 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 docentes y

dirigentes educativos, constituye aún un problema que no ha encontrado una respuesta efectiva en el orden teórico - metodológico y práctico en el contexto educacional, en particular.

Los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el modelo para la dirección de la superación profesional (la formación permanente) de docentes y directivos educacionales están sustentados en los postulados de la **Administración de Recursos Humanos** (Chiavenato, I., Levi, N., Cuesta, A.), en especial los referidos a la formación y desarrollo de estos recursos; las concepciones teóricas acerca del **autoperfeccionamiento docente** elaboradas por autores cubanos (García, L. y otros), las experiencias no suficientemente sistematizadas, desde el punto de vista teórico, acerca de la **formación y superación de los dirigentes** (Mace, M., entre otros) y las **concepciones de la Educación Avanzada** (Añorga, J., Valcárcel, N., González, G).

Son también importantes sustentos la **Teoría General de Sistemas**, por su condición de herramienta de análisis que va de lo complejo a lo simple, del todo a sus partes; y el **enfoque de sistema**, estrechamente vinculado a ella, que constituye un valioso recurso metodológico de síntesis que va de lo simple a lo complejo, de las partes al todo.

La Educación Avanzada, cuyo objeto de estudio es el "proceso de mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad."<sup>6</sup> incluye, por tanto, al proceso de formación y superación de los docentes y directivos educacionales, 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

---

<sup>6</sup> Añorga Morales, Julia. Paradigama Alternativo Educativo para el mejoramiento profesional y humano de los Recursos Laborales y de la Comunidad: Educación Avanzada. Impresión Ligera. Ciudad de la Habana, Cuba, 1999



mayor eficiencia. Esta metodología permite la intervención en una situación educativa considerada como un sistema"<sup>7</sup>

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."<sup>8</sup>

El estudio y análisis de las fuentes teóricas antes planteadas se centró en tres aspectos principales: sus postulados teóricos más generales, las características del proceso de enseñanza – aprendizaje con docentes y dirigentes educativos y el enfoque sistémico en la superación de los recursos humanos. Como resultado del mismo se pudo concluir que:<sup>9</sup>

- En el proceso de superación de los docentes y directivos educacionales como sujetos de aprendizaje adultos, orientados hacia la solución inmediata de problemas apremiantes, que poseen experiencia, y un status elevado en su colectivo, los componentes del proceso de enseñanza - aprendizaje asumen rasgos singulares, lo que determina el carácter especial de ese proceso y plantea el cumplimiento de determinados requerimientos en su diseño y ejecución.
- El enfoque sistémico puede y debe emplearse como herramienta metodológica que permita modelar el proceso de superación de los docentes y directivos educacionales desde una perspectiva abarcadora e integral, **que considere**

---

<sup>7</sup> Añorga, Morales, Julia; y colaboradores. Glosario de Términos de Educación Avanzada, Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000

<sup>8</sup> Añorga Morales, Julia. El Enfoque Sistémico en la Organización del Mejoramiento de los Recursos Humanos. Impresión Ligera. Ciudad de La Habana, Cuba. 1997

<sup>9</sup> Valiente Sandó Pedro. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba , 2001.

*como parte del mismo, aquellos elementos que sirven de premisas para el diseño y establecimiento de los sistemas de superación, al propio proceso de su diseño y establecimiento y al conjunto de las acciones y mecanismos que permiten la evaluación de su efecto sobre los docentes y directivos educacionales y el entorno en que estos actúan, así como la relación dialéctica que entre todos ellos se produce.*

- La resolución de la contradicción entre **el carácter general de la dirección del proceso de superación y el carácter individual tanto de la participación como del efecto de sus resultados** sólo puede lograrse si al plantearse el establecimiento de la concepción sistémica de la superación de los docentes y directivos educacionales se cumple un conjunto de relaciones esenciales que se manifiestan como regularidades en este proceso:

*Relacionadas con el carácter general de la dirección del proceso de superación:*

*1ª. Regularidad: Entre el diseño, la pertinencia y la efectividad del proceso de superación.*

*2ª. Regularidad: Entre la política para el diseño y ejecución de la superación y la concepción metodológica y el clima afectivo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.*

*3ª. Regularidad: Entre el carácter, contenido y contexto multivariado de la actividad docente y directiva y el enfoque multidimensional e interdisciplinario de los objetivos y el contenido de la superación.*

*Relacionada con el carácter individual de la participación y el efecto de los resultados de la superación:*

*4ª. Regularidad: Entre la modelación de la profesionalidad, la proyección individual de desarrollo del docente o directivo, la personalización del currículo y la evaluación del desempeño.*

- El alcance de una relación armónica y desarrolladora entre los elementos que interactúan en cada una de las regularidades presupone que en el diseño y

ejecución del proceso de superación de los docentes y directivos educacionales, y en el proceso de enseñanza – aprendizaje en él enmarcado, se cumplan determinadas consideraciones generales y requerimientos didácticos.

Entre las consideraciones generales pueden ser destacadas:

- El proceso de superación tiene que ser concebido con un carácter contingencial y como un sistema abierto.
- La prioridad a las formas organizativas que aseguren la personalización del currículo y al desarrollo de sus acciones en el puesto de trabajo.
- La responsabilidad del nivel superior de la estructura educacional en la definición de las políticas y en la dirección del proceso de diseño y ejecución de la superación.

Entre los requerimientos didácticos a cumplirse en el proceso de enseñanza aprendizaje con docentes y directivos educacionales se destacan:

- Asumir al grupo y a cada sujeto que participa en las acciones de superación como un sistema en el que se va a producir un proceso de cambio.
- Plantear los objetivos de enseñanza sobre la base de las características y complejidad de las tareas que deberá enfrentar el docente o directivo.
- Concebirlo con un marcado carácter diferenciado.
- Considerar las características del medio laboral.
- Estructurar las tareas y actividades de aprendizaje considerando el análisis y la búsqueda de solución a problemas del tipo de los que deben enfrentar los participantes en su actividad profesional.
- Propiciar una fuerte e intensiva actividad grupal para promover el intercambio de experiencias en la solución de los problemas laborales.

- Concebir la evaluación como vía que permita constatar el proceso de cambio personal experimentado en los sujetos de aprendizaje.

### **El modelo teórico - metodológico para la dirección de la superación de docentes y directivos educacionales: la concepción sistémica de la superación**

La **superación** es un **proceso de carácter continuo, prolongado y permanente** que transcurre durante el desempeño de las funciones docentes o directivas, que tiene como finalidad el **desarrollo** del sujeto para su mejoramiento profesional y humano. Sus **objetivos son de carácter general**: ampliar, perfeccionar, actualizar, complementar conocimientos, habilidades y capacidades, y promover el desarrollo y consolidación de valores.

El proceso de superación de los docentes y directivos educacionales, como se apuntó anteriormente, puede ser analizado desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, y ser visto como un sistema que tiene estructura y funcionamiento. *Puede ser dirigido y ejecutado, por tanto, a partir del **establecimiento de una concepción diseñada con el empleo del enfoque sistémico como recurso metodológico.***

La **concepción sistémica de la superación** es el resultado de la elaboración teórica y metodológica y el proceso de 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.**<sup>10</sup>

La concepción sistémica de la superación como producto de la actividad teórica y metodológica constituye a su vez, por su estructura y funcionamiento, un sistema

---

<sup>10</sup>Valiente Sandó Pedro. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba , 2001

que puede ser representado y explicado a través de un modelo teórico – metodológico.

Arredondo, M. Y otros (1994)<sup>11</sup> definen **modelo** como una “construcción teórica caracterizada por un nivel de abstracción” y plantean como características de los modelos teóricos: consisten en un conjunto de supuestos acerca de algún objeto o sistema; describen un tipo de objeto o sistema atribuyéndole lo que pudiera llamarse una estructura interna, una composición o un mecanismo que explicará, al tomarlo como referencia, diversas propiedades de ese objeto o sistema; se consideran una aproximación útil para ciertos propósitos.

El modelo que se propone, además de reunir las características antes señaladas de los modelos teóricos, es contenido de una **metodología** que expresa el modo en que puede ser diseñada y establecida la concepción sistémica de la superación en las diferentes categorías de docentes y directivos educacionales. Por eso se define como un modelo teórico – metodológico.

El modelo teórico – metodológico para la concepción sistémica de la superación de los docentes y directivos educacionales es un modelo sistémico cuya estructura está formada por **cinco componentes** que en su dinámica funcional posibilitan la dirección y ejecución efectiva del proceso de superación.

El proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica para una categoría específica de docentes o directivos educacionales se produce por **etapas**, durante las cuales se lleva a cabo el diseño y establecimiento de cada uno de sus componentes. Las etapas están conformadas por **fases**, y estas, a su vez, por **acciones**.

Los componentes de la concepción sistémica para la superación postgraduada de los docentes y los directivos educacionales son:

---

<sup>11</sup> **Arredondo, Martiniano, Marta Uribe y Teresa Wuest.** Notas para un modelo de docencia, En: Administración de la Educación IV, Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO – Buenos Aires) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) ,1994.

- I. El modelo teórico de la profesionalidad ,
- II. El estudio diagnóstico de las necesidades educativas individuales y colectivas de los docentes o directivos educacionales inmersos en el proceso de superación,
- III. El diseño del sistema de superación,
- IV. El establecimiento del sistema de superación,
- V. La evaluación postactiva del sistema de superación.

Cada uno de los cinco componentes tiene una función especializada dentro del sistema

- El **modelo de la profesionalidad** funge como patrón referencial para el diseño del diagnóstico y la definición del sistema de objetivos y el contenido del sistema de superación.
- El **estudio diagnóstico de la profesionalidad** actúa como mecanismo para la definición de las necesidades educativas individuales y colectivas de los docentes y directivos, y como premisa para la definición del sistema de objetivos y el contenido de la superación en lo colectivo y lo individual.
- El **diseño del sistema de superación** posibilita establecer las regulaciones para la dirección y ejecución de ese proceso.
- El **establecimiento del sistema de superación** que son las acciones de planificación, organización, ejecución, regulación, control y evaluación sistemática para la materialización práctica del mismo y garantizar su adecuación permanente a su ambiente.
- La **evaluación postactiva del sistema de superación** que actúa como mecanismo para la evaluación del impacto interno y externo del mismo en el mediano plazo.

***La modelación y el estudio diagnóstico de la profesionalidad: bases de la concepción sistémica de la superación.***

El modelo teórico (MTP) y el estudio diagnóstico de la profesionalidad (EDP) son los dos componentes que operan como bases, premisas o antecedentes de la concepción sistémica. Ambos son las fuentes principales de insumos (entradas) en forma de información al núcleo de la concepción sistémica; el sistema de superación. Entre ellos se produce una interacción en la que el primero (MTP) actúa como patrón referencial para diseñar el segundo (EDP) y en tal sentido tiene jerarquía sobre este.

Al enmarcar estos componentes en la tipología de modelos teóricos referidos a la superación, establecida por la González de la Torre (1997), el MTP es el Modelo Proyectivo o Ideal y el EDP es el Modelo Actuante. Su interacción permite determinar la brecha entre la aspiración (la necesidad) y la realidad, expresada en las necesidades educativas individuales y colectivas, factor de gran importancia en la determinación de los objetivos y el contenido de la superación.

La modelación teórica de la profesionalidad exige adoptar una definición sobre algunos conceptos: **profesionalidad, desempeño profesional, competencia, modelo de la profesionalidad.**

La **profesionalidad** debe entenderse como el conjunto de **competencias** que con una organización y funcionamiento sistémico hacen posible la conjugación armónica entre el "Saber", "Saber hacer" y "Saber ser" en el sujeto, manifestado en la ejecución de sus tareas con gran atención, cuidado, exactitud, rapidez y un alto grado de motivación; que se fundamenta en el empleo de los principios, métodos, formas, tecnologías y medios que corresponden en cada caso, sobre la base de una elevada preparación (incluyendo la experiencia) y que puede ser evaluada a través del **desempeño profesional**, y en sus resultados.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Valiente Sandó, 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, Cuba, 1997.

Según Roca, A., (2001) competencia es la configuración que expresa los elementos, relaciones y sentidos que caracterizan los estados dinámicos del desempeño de un sujeto, atendiendo a su naturaleza dialéctica y holística, evidenciando sus posibilidades para un mejoramiento de su actividad laboral acorde con las cambiantes exigencias sociales.<sup>13</sup>

La competencia se expresa mediante las cualidades del profesional que lo hacen apto, y expresan su pertinencia para el desempeño exitoso de determinadas funciones, tareas y/o roles que son propios de la interacción con el objeto de su profesión.<sup>14</sup>

El **desempeño profesional** es la "capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no sólo lo que sabe hacer"<sup>15</sup>

El **modelo de la profesionalidad** representa un sistema en el que están presentes y se interrelacionan las competencias fundamentales que lo hacen idóneo para desempeñar su responsabilidad con eficacia. El funcionamiento armónico de este sistema garantiza asimismo la proyección de una imagen integral de la que emanan prestigio y autoridad.

Los componentes del modelo teórico de la profesionalidad son las **competencias** y los **elementos** (cualidades) que las configuran.

La elaboración y validación teórica del modelo de la profesionalidad constituye la **PRIMERA ETAPA** en el proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica

---

<sup>13</sup> Roca Serrano, Armando Mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del personal docente de la Educación Técnica y Profesional. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba, 2001.

<sup>14</sup> Valiente Sandó, 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, Cuba, 1997

<sup>15</sup> Añorga, Morales, Julia y colaboradores. Glosario de Términos de Educación Avanzada. Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, **2000**



de la superación. Esta etapa comprende dos fases: de elaboración del modelo teórico de la profesionalidad y de validación teórica del modelo elaborado.

**Fase 1**: La esencia del proceso de elaboración del modelo teórico de la profesionalidad radica en identificar y enunciar las competencias fundamentales que la conforman y los elementos que las configuran teniendo en cuenta, al menos, las premisas siguientes:

- Las exigencias contemporáneas que se plantean a la educación.
- Las características del objeto de la actividad profesional, 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 el docente o directivo ejerce su actividad profesional.
- Las concepciones teóricas sobre las que se sustenta la actividad profesional del docente (la dirección del proceso pedagógico) o directivo (la dirección educacional).
- Los requisitos generales que necesitan cumplir los docentes o directivos, establecidos en los documentos políticos y jurídicos.

La obtención de la información pertinente para identificar y enunciar las competencias que conforman el modelo se ha de lograr utilizando los métodos convenientes del nivel empírico y teórico, de fuentes tales como:

- Documentos contentivos de las funciones y tareas que desempeña el docente o directivo (calificadores de cargos, listas de requisitos u otros similares).
- Documentos normativos de los postulados que conforman la política educacional y sus especificidades para el tipo de institución o nivel de la estructura educacional en que labora el docente o directivo.

- Documentos políticos y jurídicos que establecen las características y requisitos que deben reunir las personas que ocupan cargos de docentes o directivos educacionales.
- El estudio de otros modelos de profesionalidad elaborados para otras categorías de docentes o directivos educacionales.
- La opinión de expertos, otros especialistas y dirigentes experimentados, conocedores de la problemática educativa en que se desenvuelve la actividad de los sujetos para quienes se modela idealmente la profesionalidad.

**Fase 2:** Para la validación teórica del modelo elaborado se recomienda la utilización del método de criterio de expertos, a partir de las **acciones** siguientes:

- a) Selección de los expertos
- b) Consulta a los expertos
- c) Determinación de la validez de la propuesta.

En el cumplimiento de las acciones de esta fase puede ser empleado el método Delphi o cualquier otro para la consulta a expertos, con los procedimientos para el procesamiento estadístico correspondientes.

El **estudio diagnóstico de las necesidades educativas** es la **síntesis** (individual y colectiva) de las principales necesidades educativas de los sujetos involucrados en el proceso de superación, obtenida a partir del procesamiento y análisis de la información recopilada de diferentes fuentes y que aporta criterios para valorar el estado de su profesionalidad.

Se entiende por **necesidad educativa** “la situación conflictiva que surge en una parte o en todo el sistema educativo, dada por la discrepancia o diferencia que existe entre “lo que es” (situación actual) y “lo que debe ser” (situación ideal) al examinar los problemas en el ámbito educativo.” (Añorga, J., y col., 2000)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Añorga, Morales, Julia y colaboradores. Glosario de Términos de Educación Avanzada. Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, **2000**

El diseño y realización del estudio diagnóstico de las necesidades educativas de los docentes o directivos educacionales inmersos en el proceso de superación es la SEGUNDA ETAPA en el proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica de la superación. Esta etapa comprende **tres fases**: de diseño del diagnóstico, de ejecución, y de determinación de las principales necesidades educativas individuales y colectivas.

**Fase 1:** En el diseño del diagnóstico se deberá precisar:

- Los objetivos.
- El contenido, lo que implica la identificación de los criterios para su determinación y la definición de las variables, dimensiones e indicadores a considerar.
- Los métodos y técnicas a emplear para la obtención de información: encuestas, entrevistas, la observación, el análisis de documentos, tests especiales y el criterio de expertos, entre otros.
- Las fuentes de información que pueden ser: los propios sujetos que recibirán la superación, dirigentes superiores, subordinados, factores de la comunidad, documentos y registros contentivos del análisis y los resultados del trabajo en la institución educativa, certificados y documentos referidos a la evaluación del desempeño profesional, entre otros.

**Fase 2:** Durante la fase de ejecución 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.

**Fase 3:** El proceso de determinación de las necesidades educativas individuales y colectivas implica la comparación de los resultados del diagnóstico con las competencias correspondientes del modelo teórico, con el fin de llegar a la precisión de qué falta a cada sujeto y en general al colectivo para cumplir sus requerimientos. Esta fase resulta trascendental para la determinación posterior del

contenido de la superación. En ella las acciones fundamentales a desarrollar son las siguientes:

- a) Procesamiento de la información a través del empleo de los métodos estadísticos más convenientes.
- b) Análisis cualitativo de los resultados del procesamiento estadístico.
- c) Determinación de las principales regularidades derivadas de la acción anterior. Clasificación de las mismas. Discriminación de las que corresponden a necesidades educativas de los docentes y dirigentes.
- d) Ordenación de las principales necesidades educativas determinadas.

Paralelamente a este proceso se realiza la precisión y jerarquización de las necesidades educativas individuales de cada uno de los docentes o directivos que recibirá la superación.

***El diseño, establecimiento y evaluación postactiva del sistema de superación.***

El **sistema de superación** constituye un conjunto de regulaciones: principios, procesos, normas, reglamentación, estructuras y acciones de superación para 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.<sup>17</sup>

El **sistema de superación** asegura el marco pedagógico, metodológico, curricular, organizativo y de aseguramiento material para la resolución de la contradicción entre **el carácter general de la dirección del proceso de superación y el carácter individual tanto de la participación como del efecto de sus resultados**, por ello constituye **el núcleo de la concepción sistémica**.

---

<sup>17</sup> Añorga, Morales, Julia y colaboradores. Glosario de Términos de Educación Avanzada. Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba, 2000

El sistema de superación está estructurado en 5 subsistemas, cuya interacción garantiza el cumplimiento de los objetivos que tiene planteados. Ellos son:<sup>18</sup>

- Subsistema Proyectivo - Normativo.
- Subsistema Organizativo – Metodológico.
- Subsistema de Recursos Humanos.
- Subsistema de Aseguramiento Administrativo y Técnico – material.
- Subsistema de Control y Evaluación.

El **Subsistema Proyectivo - Normativo** tiene un carácter rector dentro del sistema. Sus componentes: **los objetivos, las políticas y el contenido**, constituyen la guía que define la orientación y alcance de su actividad, y pueden considerarse como sus elementos más estáticos.

Los **objetivos** del sistema: **General y Específicos**, están determinados por las demandas que se plantean al desempeño profesional del docente o directivo para el que se diseña el sistema de superación y se expresan en el modelo de su profesionalidad, así como por las necesidades individuales y colectivas, determinadas a través del diagnóstico.

Las **políticas**, expresadas en formulaciones que constituyen una guía para la acción de quienes diseñan el sistema de superación y de los que participan de su ejecución, se refieren a todos aquellos aspectos en que se requiere una comunidad de criterio y orientación general para la adopción de decisiones en las cuestiones inherentes al diseño del sistema y su funcionamiento.

El **contenido** se refiere al sistema de conocimientos, habilidades, capacidades, hábitos, actitudes, valores, que deben ser determinados para el alcance de los objetivos, a través del proceso de enseñanza - aprendizaje, tomando en cuenta las políticas que regirán el sistema.

---

<sup>18</sup> Valiente Sandó Pedro. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Los objetivos y el contenido de la superación se materializan en los objetivos y las acciones de los proyectos individuales para el mejoramiento profesional y humano de los directivos y en los diseños de las acciones colectivas de superación.

Los componentes del **Subsistema Organizativo – Metodológico**: los **niveles de formación**, las **formas organizativas** del proceso de enseñanza - aprendizaje, los **métodos y medios de enseñanza** y las **recomendaciones metodológicas** para el proceso de enseñanza – aprendizaje; garantizan la dinámica del proceso de superación. Actúan como vías o mecanismos de carácter organizativo y/o metodológico que aseguran la interacción entre los recursos humanos implicados en el sistema; y entre estos, como subsistema, y los componentes del subsistema de proyectivo - normativo.

Los **niveles de formación: básica y especializada**, tienen un importante papel dentro del subsistema y el sistema de superación en general, por cuanto constituyen la “arquitectura” organizativa en la que se enmarca el desarrollo del proceso de superación. Para cada nivel de formación se definen los objetivos y el contenido específicos, derivados de los objetivos rectores del sistema de superación y tomando en consideración las necesidades individuales y colectivas de los usuarios que transitarán por él.

Las **formas organizativas** son las académicas y no académicas de la Educación Avanzada y se determinan para cada nivel de formación en correspondencia con los objetivos y el contenido que estos tienen definidos, con las particularidades de los usuarios y con las condiciones en que se desarrollarán las diferentes acciones del proceso de enseñanza - aprendizaje: en el puesto de trabajo o fuera de este.

Los **métodos y medios de enseñanza** se determinan en concordancia con las formas organizativas, los niveles de formación y las particularidades de los usuarios.

Las **recomendaciones metodológicas para el proceso de enseñanza - aprendizaje** son sugerencias a considerar en la estructuración didáctica – metodológica y la ejecución de las actividades del mismo.

El **Subsistema de Recursos Humanos** está constituido por todos los sujetos que intervienen en el proceso de superación de manera directa e indirecta. Sus componentes son: los **usuarios**, los **conductores**, los **gestores** y la **Comisión Asesora** del sistema de superación.

Los **usuarios** son los sujetos de aprendizaje, a los que está destinado el sistema, los **conductores** son todos los sujetos que fungen como dirigentes o facilitadores del proceso de enseñanza – aprendizaje en sus diferentes formas y los **gestores** son los dirigentes de los niveles jerárquicos superiores, de la línea de mando y de la estructura funcional, que están responsabilizados con la planificación y control de la superación de los usuarios del sistema.

La **Comisión Asesora del Sistema de Superación** actúa como órgano colegiado principal para el Trabajo Metodológico del sistema. Planifica, organiza y ejecuta las acciones de control y evaluación, y propone las acciones necesarias para asegurar la ordenación y adecuación del mismo, ante los cambios que se producen en la organización y su entorno.

El **Subsistema de Aseguramiento Administrativo y técnico-material** tiene la misión de garantizar la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo óptimo del proceso de enseñanza - aprendizaje y el funcionamiento integral del sistema. Lo constituyen: la **red de centros e instituciones** que sirven de escenario (sede) al desarrollo de las acciones de superación del sistema, los **medios y dispositivos de información científico técnica** y los **recursos materiales y financieros**.

El **Subsistema de Control y Evaluación** tiene la función de asegurar la retroalimentación del sistema, proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones, que asegure su constante adaptación a las condiciones cambiantes de su medio interno y externo. Lo constituyen los **métodos y formas**

**para el control sistemático** y para 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.

El **diseño del sistema de superación** constituye la TERCERA ETAPA en el proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica de la superación. Esta etapa comprende dos fases: de diseño del sistema de superación y de validación teórica del sistema diseñado (evaluación preactiva).

**Fase 1:** Su esencia es el diseño de cada uno de los componentes que conforman los subsistemas. Se emplean para ello los métodos de investigación más convenientes: modelación, enfoque sistémico; se considera la relación que debe existir entre los mismos y se toma como referencia el modelo estructural antes expuesto. Es este un proceso colegiado en el que participan especialistas, expertos y dirigentes superiores, conocedores de las exigencias que han de tener respuesta a través de la superación de la categoría de docentes o directivos de que se trate. Las bases principales (premisas) que aportan los criterios fundamentales para diseñar el sistema de superación son el modelo teórico de la profesionalidad y el estudio del diagnóstico de su estado.

**Fase 2:** La validación teórica del sistema de superación (evaluación preactiva) 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** (Gento, S., 1998).<sup>19</sup>

- **Validez inmediata:** Para valorar si el sistema de superación consta de todos los componentes que debiera tener y cumple requisitos tales como: claridad, objetividad, adecuación a sus objetivos, rigor conceptual; si resulta comprensible; si ofrece garantías de viabilidad.

---

<sup>19</sup> Gento Palacios, Samuel. Implantación de la calidad total en instituciones educativas. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España, 1998



- **Validez de contenido:** Se refiere a la valoración de la consistencia en el sistema diseñado, de los elementos precisos con que debe contar: fundamentación teórico – conceptual; contextualización a las características del entorno y de los recursos humanos implicados; correspondencia (acomodación) con las necesidades, intereses, expectativas, motivaciones de los usuarios; calidad técnica con que se diseñaron sus diferentes componentes.
- **Validez de constructo:** Para precisar si el sistema diseñado resulta congruente con el modelo teórico – metodológico que le sirve de referencia.
- **Validez de contraste:** Se refiere a los resultados (ventajas, desventajas, viabilidad) de la comparación del sistema diseñado con otros de características similares que han sido probados satisfactoriamente en la práctica.

La información relacionada con los anteriores aspectos ha de tener como fuentes fundamentales de consulta a los usuarios, gestores y conductores del sistema y expertos, entre otros; y para su obtención se deben utilizar los métodos, técnicas e instrumentos más convenientes (cuestionarios, escalas de valoración) que hagan factible su procesamiento y permitan llegar a conclusiones sobre la pertinencia y consistencia de la propuesta diseñada. Una vez obtenidos, procesados y analizados los datos, y derivadas determinadas conclusiones, se realizan los ajustes necesarios al diseño elaborado.

El **establecimiento del sistema de superación** es un proceso que está conformado por las acciones de planificación, organización, ejecución, regulación, control y evaluación sistemática para la materialización práctica del sistema y garantizar su adecuación permanente a las exigencias y demandas del ambiente en que está insertado el proceso de superación.

El **establecimiento del sistema de superación**, constituye la **CUARTA ETAPA** en el proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica de la superación. Esta etapa comprende **dos fases**: de creación de las condiciones previas y de aplicación.

**Fase 1:** La **creación de las condiciones previas** implica la realización de las acciones de planificación y organización que sirven de garantía para la aplicación efectiva del sistema.

**Fase 2:** La fase de **aplicación** 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. Por ello, las acciones fundamentales que corresponde ejecutar a los gestores están referidas al ejercicio de las funciones directivas de regulación (mando), control y evaluación, que deben propiciar los elementos necesarios para la toma oportuna y dinámica de las decisiones que se requieran en lo curricular, organizativo, metodológico y el aseguramiento material.

La **evaluación postactiva del sistema de superación**, es la que se lleva a cabo una vez transcurrido el período de tiempo para el cual se diseña el sistema de superación y constituye el mecanismo principal para la evaluación de su impacto interno y externo, en el mediano plazo. El análisis – síntesis de los datos recogidos para este tipo específico de evaluación garantiza la información oportuna y pertinente para la actualización del diagnóstico de la profesionalidad de los sujetos participantes y la toma de decisiones acerca de los cambios que deben producirse a través del diseño o rediseño posterior del sistema de superación.

La **evaluación postactiva del sistema de superación** es la QUINTA ETAPA en el proceso de aplicación práctica de la concepción sistémica de la superación y se diseña y organiza por sus gestores con el auxilio de la Comisión Asesora del mismo. Esta etapa comprende cuatro fases: de diseño de la evaluación, de organización, de recopilación de la información y de conclusión del proceso evaluativo.

**Fase 1:** En el diseño de la evaluación se desarrollan las acciones siguientes:

- La definición de los objetivos específicos del proceso evaluativo.
- La determinación del contenido de la evaluación que ha de referirse, al menos, a los aspectos siguientes:

- a) Los niveles logrados en la profesionalidad de los usuarios.
  - b) Los logros en el desempeño profesional de los usuarios en las diferentes esferas de actuación profesional.
  - c) Los resultados alcanzados por las organizaciones, derivados de la elevación de los niveles de profesionalidad y desempeño (el impacto interno).
  - d) La influencia en el entorno de las organizaciones (el impacto externo).
  - e) La funcionalidad del sistema de superación: la eficacia del trabajo metodológico y el proceso de enseñanza - aprendizaje.
  - f) La eficiencia en el funcionamiento del sistema de superación.
  - g) La pertinencia del sistema de superación.
  - h) El aseguramiento material y financiero para su funcionamiento.
- 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.

**Fase 2:** En la organización del proceso evaluativo, se realizan las acciones siguientes:

- La preparación de los recursos humanos que participarán del mismo.
- El establecimiento de las relaciones de coordinación entre los participantes.
- La formación de los equipos de trabajo.

- El acopio de los recursos materiales necesarios.

**Fase 3:** La recopilación de la información se realiza mediante la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos seleccionados.

**Fase 4:** La conclusión del proceso evaluativo, incluye las acciones siguientes:

- 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.

El modelo teórico metodológico para la concepción sistémica de la superación ha tenido una amplia práctica en el diseño, organización, regulación, ejecución, control y evaluación del proceso de superación postgraduada de diferentes categorías de docentes y directivos educacionales en la provincia de Holguín, con resultados satisfactorios que han demostrado su funcionalidad, viabilidad, factibilidad y pertinencia como alternativa metodológica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **AÑORGA MORALES, JULIA (1999)**. 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.
2. **AÑORGA MORALES, JULIA (2001)**. La Educación Avanzada. Ediciones Octaedro y Editorial Academia, Barcelona, España.
3. **AÑORGA, MORALES, JULIA y colaboradores (2000)**. Glosario de Términos de Educación Avanzada. Nueva versión en disquete. La Habana, Cuba.
4. **ARREDONDO, MARTINIANO, MARTA URIBE y TERESA WUEST (1994)**. Notas para un modelo de docencia, En: Administración de la Educación IV, Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO – Buenos Aires) y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
5. **CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE EDUCACION (Quinta, Buenos Aires, 1995) (1995)**. La Educación como factor de desarrollo. En: Revista Iberoamericana de Educación (OEI), No.9, Madrid, España.
6. **CUESTA SANTOS, ARMANDO (2001)**. Gestión De Competencias. Editorial Academia, la Habana, Cuba.
7. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1994)**. Administración de Recursos Humanos. Editora Mc Graw Hill, México,
8. **FLOREZ, ANTONIO y THOMAS JAVIER (1993)**. La Teoría General de Sistemas. En: Cuadernos de Geografía, Vol. IV, no. 1-2, Universidad Nacional de Colombia.

9. **FORO MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN (2000)**. Marco de Acción Regional. "Educación para todos en las Américas" (Documento presentado en el Marco de Acción Regional, del Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en República Dominicana en febrero del 2000). En: Revista Iberoamericana de Educación, No. 22, Madrid, España, 2000.
10. **FORO MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN (2000)**. Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes, Dakar, Senegal.
11. **GARCÍA RAMIS, L., ALBERTO VALLE y MIGUEL A. FERRER (1996)**. Autoperfeccionamiento docente y creatividad, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
12. **GENTO PALACIOS, SAMUEL, (1998)**. Implantación de la calidad total en instituciones educativas. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.
13. **GONZALEZ DE LA TORRE, GRISELL (1997)**. La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA-ISPEJV, La Habana, Cuba.
14. **LARA ROSANO, FELIPE (1990)**. Metodología para la planificación de sistemas: un enfoque prospectivo. Cuaderno de Planeación Universitaria, México.
15. **LEVY, MAYRA NOEMÍ (1999)**. Modelo de gestión del personal docente universitario. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana, Cuba.
16. **MACE, MYLES L. (1990) Promoción y formación de ejecutivos**. Edición Revolucionaria, La Habana, Cuba.
17. **MINED (2003)**. Planificación Estratégica del desarrollo educacional hasta el curso escolar 2006 – 2007 y el año fiscal 2007, La Habana, Cuba

18. **OREALC-UNESCO (1993)**. (V Reunión del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 8-11 de junio de 1993) Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo/ Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.--En Boletín no. 31, Santiago de Chile.
19. **POZNER DE WEINBERG, PILAR (1997)**. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Editorial Aique, Buenos Aires, Argentina.
20. **ROCA SERRANO, ARMANDO (2001)**. Mejoramiento del desempeño pedagógico profesional del personal docente de la Educación Técnica y Profesional. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba. (sin defender)
21. **RUIZ RUIZ, JOSE MARIA (1994)**. La formación del directivo visto desde la Universidad. En Revista Innovación Educativa No. 3, Madrid, España.
22. **VALCÁRCEL IZQUIERDO, NORBERTO (1998)**. 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.
23. **VALIENTE SANDÓ, PEDRO (1997)**. 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, Cuba.
24. **VALIENTE SANDÓ, PEDRO (2001)**. Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, Cuba.

ISBN 959-18-0087-8



9 789591 800879