



**TÍTULO: ESTRATEGIA PARA LA ASESORÍA DE LA GESTIÓN DEL  
TRABAJO METODOLÓGICO EN EL ISMMM**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**AUTORA: LIC. ISABEL MARÍA SALGADO RODRÍGUEZ**

**TUTORES: DR. C. ELSI AMALIA FERRER CARBONELL**

**DR. C. ÁNGEL OSCAR COLUMBIÉ NAVARRO**



**Moa, 2012**

***DEDICATORIA***

***A la memoria de mis padres.***

***A mis hijos, la razón de todos mis esfuerzos.***

***A mi familia.***

## **AGRADECIMIENTOS**

***A mis tutores la Dra. Elsi Ferrer Carbonell y el Dr. Ángel Columbié Navarro, por la asesoría en este proyecto y por sus palabras de aliento y seguridad, sin las que no hubiesen sido posibles estos resultados.***

***A todos los profesores del Programa de Posgrado en Red de la Educación Superior, que posibilitaron mi formación.***

***A los Doctores Rogelio Cuenca Martínez, Eulícer Fernández Maresma, Roberto Watson Quesada, Isnel Rodríguez González, René Guardiola Romero y Rafael Guardado Lacaba, por sus acertadas recomendaciones y reflexiones.***

***A dos personas muy especiales, a los Másteres Oris Silva Diéguez y Juan Carlos Figueroa Urgellés, quiénes sin su ayuda incondicional no hubiera podido llegar hasta el final.***

***A Virginia, Beatriz y Carlos Javier, por su apoyo y siempre estar prestos a tenderme la mano.***

***A todas los compañeros de la VRD, del Departamento de Idiomas y personas que me han ayudado, de una forma u otra, en la culminación de este proyecto.***

***A la Revolución por darme esta oportunidad.***

## **SÍNTESIS**

Las exigencias de la sociedad y el desarrollo científico técnico en el momento actual que están sustentados en los Acuerdos de VI Congreso y de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba, imponen a la educación superior cubana transformaciones en los distintos procesos sustantivos, entre ellos, el proceso de formación de profesionales comprometidos con el proceso revolucionario cubano.

En particular, la gestión del trabajo metodológico en las instituciones de enseñanza superior incide en el proceso de formación de profesionales competentes, en tal sentido, este desafío requiere de la preparación y superación constante de sus directivos docentes y profesores.

La investigación persigue como objetivo elaborar una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, que contribuya a la transformación continua de los directivos docentes encargados de la conducción de este proceso.

El estudio realizado identificó las insuficiencias que presenta el objeto de investigación en el momento actual, lo que permitió, a partir de la caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico, su asesoría y el análisis histórico tendencial, la elaboración de una definición sobre la gestión del trabajo metodológico.

La elaboración de la propuesta de una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM involucra a los miembros de la organización en el proceso de asesoría y constituye una herramienta metodológica que permite potenciar la conducción eficiente del proceso.

## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I: PROCESO DE GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO Y SU ASESORÍA EN EL ISMMM.....	9
1.1 Caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológica y su asesoría en el ISMMM.....	9
1.2 Tendencias históricas del proceso de gestión del trabajo metodológico....	31
1.3 Caracterización del estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.....	43
CAPÍTULO II: ESTRATEGÍA PARA LA ASESORÍA DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN EL ISMMM.....	52
2.1 Fundamentación de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.....	52
2.2 Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.....	55
2.3 Estructura de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.....	57
2.4 Corroboración de la efectividad de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.....	70
CONCLUSIONES GENERALES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	84

## INTRODUCCIÓN

En Cuba el perfeccionamiento continuo del proceso de formación de profesionales sobre bases científicas, sustenta las decisiones y el quehacer cotidiano de las instituciones de educación superior e impulsa, a la vez, el desarrollo de las investigaciones en las ciencias de la educación. En este logro tiene un papel fundamental el perfeccionamiento de la gestión del proceso docente educativo (PDE) a partir de bases científicas.

La autora considera que el reto que convoca el modelo de la universidad cubana actual es una universidad científica, tecnológica y humanista, comprometida con su pueblo y su Revolución, integrada a la sociedad y en constante transformación y perfeccionamiento. Para su consecución traza líneas directrices dirigidas al logro de la excelencia de sus procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión, es necesario que se cumpla con la misión de mantener una actitud de cambio y transformación, en particular puede ser apoyada por una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico que incida en el proceso de formación de profesionales competentes, en tal sentido, este desafío requiere de la preparación y superación constante de sus directivos docentes y profesores.

Los estudios realizados permiten conocer que el proceso de transformaciones por el que transita la educación cubana, como todo proceso de carácter social, no se desenvuelve de forma lineal.

Su desarrollo ha afrontado y afronta diversas dificultades. Se evidencia la insuficiente preparación del docente y del personal de dirección para enfrentar este proceso.

Es incuestionable entonces, el significado que adquiere en estos momentos la superación de los docentes y directivos a través de una atención prudente a su preparación política-ideológica, científico-teórica, didáctica y pedagógica. Esta preparación ha de propiciar su creatividad a partir de una clara comprensión de las concepciones de la enseñanza, programas y particularidades didácticas; es decir, la aplicación en la práctica de las ideas pedagógicas nuevas.

El incremento del nivel profesional de los directivos docentes y profesores es imposible lograrlo exclusivamente a través de cursos y postgrados. La labor de la

institución, desde el puesto de trabajo tiene un mayor efecto al concretarse en su propio contexto. De ahí que el desarrollo del trabajo metodológico en todas sus direcciones, niveles y formas, evidentemente sea el que debe ocupar este lugar.

En la educación superior cubana el concepto de trabajo metodológico se introduce en la práctica pedagógica a partir del proceso de perfeccionamiento de la educación que tiene lugar desde la creación del Ministerio de Educación Superior (MES) en el año 1976, con la finalidad de elevar la calidad en la gestión docente en función de los objetivos del egresado, a través del incremento de la maestría pedagógica de los profesores.

El trabajo metodológico que desarrollan las instituciones juega un papel fundamental en este sentido. Lo que implica que este se planifique, organice, ejecute y controle a partir de un enfoque sistémico y colectivo, por ende el trabajo metodológico debe caracterizarse por su acertada gestión, por ser flexible y dinámico.

En la Conferencia de apertura del VIII Congreso Universidad 2012, el M Sc. Miguel Díaz Canel Bermúdez se refirió al proceso de transformación que ha tenido lugar en la Educación Superior en Cuba, en la última etapa a partir del curso 2009-2010, y hasta la actualidad, hizo énfasis en que continúa siendo un tema de primer orden el fortalecimiento del trabajo metodológico en todas las universidades, priorizando la labor educativa y político-ideológica. Las referencias revelan la necesidad de continuar perfeccionando la gestión del proceso formativo sustentado en el trabajo metodológico, el cual es posible favorecer desde cada una de las instituciones universitarias.

Al proceso de formación de profesionales competentes le es inherente contar con una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico desde la que se guíela preparación y superación constante de sus directivos docentes y profesores.

Se constata, que la gestión del trabajo metodológico en las universidades cubanas, ha adquirido una nueva significación como resultado del perfeccionamiento continuo en el quehacer de los colectivos pedagógicos en los

diferentes niveles para lograr de manera más efectiva el cumplimiento de los objetivos del modelo del profesional.

Esta concepción sobre el trabajo metodológico se ha retomado en el fortalecimiento de la gestión de la didáctica en la aplicación de los actuales planes de estudios D en distintos colectivos de dirección académica, que tienen responsabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La importancia del trabajo metodológico en la educación superior cubana ha sido objeto de investigación por los autores Fernando Vecino Alegret (1983), Carlos Álvarez de Zayas (1995), Teresa Díaz Domínguez (1998), Amneris Betancourt Villalba (2005), Tamara Batista Gutiérrez (2005), Pedro Horruitiner Silva (2006), María de los Ángeles Mariño Sánchez y Liuska Bao Pavón (2010), los mismos lo han conceptualizado determinando el sistema de propiedades y cualidades esenciales que han tenido como referente el proceso de formación de los profesionales y la gestión de la didáctica, pero adecuándolo a las exigencias del desarrollo social y educacional que impone el contexto.

Las principales contribuciones han estado relacionadas con la conceptualización del trabajo metodológico, las dimensiones tecnológicas y administrativas y sus relaciones, las funciones principales y su contenido, las formas organizativas y tipos de actividades de acuerdo con los diferentes niveles de ejecución y el funcionamiento de los colectivos en diferentes escenarios. No obstante, la evolución que han tenido los planes de estudio en el proceso de formación de profesionales desde la fundación del Ministerio de Educación Superior en el año 1976 ha constituido exigencias y retos al trabajo metodológico en cada uno de los contextos universitarios en aras de lograr un profesional competente comprometido con la revolución.

En la actualidad "el trabajo metodológico es la labor que, apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio", según lo define la Resolución Ministerial 210/2007

En el Artículo 31 de la referida Resolución establece que el trabajo metodológico que se realiza de forma colectiva, tendrá como rasgo esencial el enfoque de sistema y se llevará a cabo en cada uno de los niveles organizativos del proceso docente educativo, como vía para su perfeccionamiento en cada nivel.

No obstante, lo recogido en la Resolución Ministerial 210/2007 la autora considera que los resultados alcanzados en la gestión del trabajo metodológico en el Instituto Superior Minero Metalúrgico "Dr. Antonio Núñez Jiménez" (ISMMM) no impactan en los resultados docentes obtenidos, que se ubican por debajo de la media nacional y no se alcanzan cambios significativos en la conducta de los estudiantes. Esta valoración identifica insuficiencias reveladas a partir del análisis integral de los resultados del proceso de formación correspondiente a semestres y cursos (MES), los resultados de las visitas integrales a las facultades, el estado de opinión obtenido mediante observaciones no participativa, controles a clases, entrevistas y encuestas a directivos de colectivos pedagógicos y al resto de los actores que intervienen en el proceso docente educativo, en los últimos tres cursos académicos.

Por consiguiente, en el momento actual se identifican limitaciones en la gestión del trabajo metodológico relacionadas con:

- Incoherencia entre el trabajo metodológico de la institución y los diferentes colectivos en los distintos niveles.
- Inadecuado sistema de trabajo metodológico colectivo, que limita abordar con sistematicidad y continuidad los problemas que se manifiestan en el proceso docente educativo.
- Insuficiencias en la utilización de procedimientos para identificar los problemas metodológicos en los diferentes niveles organizativos y de dirección.
- Insuficiencias en la determinación de los objetivos que se persiguen en los tipos fundamentales del trabajo docente metodológico.

La situación antes descrita permite arribar al siguiente **problema científico**:

Insuficiencias del proceso docente educativo en la organización de los subsistemas que establece el trabajo metodológico del proceso de formación, que limitan el impacto favorable en los resultados docentes.

En el problema anterior se manifiesta que la contradicción principal que motiva la investigación radica en la concepción actual de la gestión del trabajo metodológico y los resultados que se obtienen en el proceso formativo.

A partir de lo antes expuesto en la valoración causal que puede estar incidiendo en el problema científico revelado, se evidencia que:

- No se ha logrado una proyección lógica en los diferentes niveles del trabajo metodológico en la institución.
- Insuficientes estrategias de continuidad y solución de los problemas detectados en los diferentes niveles del trabajo metodológico que dificulta la sistematicidad del proceso.
- Tendencia a confundir los problemas metodológicos con los de carácter administrativos, dándole mayor preponderancia a estos.
- Es deficiente la concepción actual del colectivo asesor para el desarrollo del trabajo metodológico a nivel institucional.

Las insuficiencias que se observan en la conducción del trabajo metodológico en los diferentes niveles de organización y dirección, constituyen una de las causas fundamentales del bajo nivel de realización y organización de las actividades metodológicas y que afectan la calidad del proceso docente educativo.

En tal sentido, es necesario hacer referencia a que en el trabajo metodológico intervienen componentes de dirección y gestión que implica la habilidad de planear, organizar, regular y controlar de forma adecuada las diferentes acciones a realizar, así como seleccionar en los diferentes niveles los recursos y personas que ejecutarán las diversas acciones de manera colectiva para que los resultados sean los esperados y de impacto, pero además requiere de la preparación de los recursos humanos que conforman las estructuras de dirección y organización del trabajo metodológico.

Siendo así, le corresponde a la Vicerrectoría Docente (VRD) la labor de asesorar y al caracterizarla Horruitiner (2006) plantea "(...) tiene como núcleo la labor de

asesorar y para lograrlo a cabalidad, esta instancia deberá organizar el trabajo metodológico de modo que sus funciones principales tributen a esa acción que hemos identificado como esencial (...) lo que supone ciertas acciones de planificación, organización, aseguramiento y control". Es evidente que esta instancia debe insertarse en un proceso continuo de organización, preparación y superación para lograr la transformación consciente y mejor desempeño profesional de los líderes de los colectivos de dirección docente.

Por tanto, si el trabajo metodológico se fundamenta en la interacción entre su sustento, lo didáctico y su gestión, la planificación, organización, regulación y control del proceso docente educativo entonces, el proceso de gestión del trabajo metodológico es el **objeto** de la investigación de este trabajo.

De ahí que el **objetivo** de la investigación está dirigido a: Elaborar una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

A partir de la concepción asumida, así como de la constatación de las dificultades, que aún subsisten se asume como **campo de acción** la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM. Teniendo en cuenta la relación existente entre el objeto de la investigación, su campo de acción y el objetivo se plantearon las preguntas científicas siguientes:

1. ¿Cómo caracterizar la gestión del trabajo metodológico desde la teoría y la praxis?
2. ¿Cuáles son las tendencias históricas de la gestión del trabajo metodológico?
3. ¿Cuál es el estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM?
4. ¿Cuáles son los aspectos constitutivos de la Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM?
5. ¿Cómo corroborar la efectividad de la Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM?

#### **Tareas científicas**

1. Caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico.

2. Establecimiento de las tendencias históricas de la gestión del trabajo metodológico.
3. Caracterización del estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.
4. Diseño de la Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.
5. Corroboración de la efectividad de la estrategia.

Para desarrollar la investigación se utilizaron métodos y técnicas científicas de carácter teórico, empírico y estadístico consistentes en:

- El método histórico-lógico, en la determinación de las tendencias históricas de la evolución y caracterización del desarrollo de la gestión del trabajo metodológico.
- El método sistémico estructural funcional, para la elaboración de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.
- El método de análisis síntesis, presente en el transcurso del proceso investigativo.
- Técnicas empíricas como: encuestas, entrevistas y observaciones, para determinar el problema científico, caracterizar el estado actual de la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, valorar la pertinencia científico-metodológica de la estrategia propuesta y corroborar su efectividad.
- Técnicas estadísticas, para el procesamiento e interpretación de los métodos y técnicas empíricas.
- El aporte práctico lo constituye la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

La investigación se estructura en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Los capítulos están contruidos desde un razonamiento científico; en el Capítulo I titulado proceso de gestión del trabajo metodológico y su asesoría en el ISMMM, se parte de la caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo

metodológico, se establecen las tendencias históricas en su evolución, hasta llegar a determinarse las principales manifestaciones del proceso objeto de estudio en el Instituto Superior Minero Metalúrgico.

En el Capítulo II denominado Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, se propone y fundamenta la estrategia para implementar en la práctica; se analizan los resultados de la propuesta a partir de un taller de socialización para evaluar la pertinencia de la estrategia y por último, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I: PROCESO DE GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO Y SU ASESORÍA EN EL ISMMM**

Este capítulo presenta una caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico, se determinan las particularidades, desarrollo y la importancia que reviste la gestión del trabajo metodológico y su asesoría en el ISMMM, que sustenta la caracterización del objeto y campo de esta investigación.

También se definen las principales tendencias en la evolución de la gestión del trabajo metodológico y se hace una caracterización del estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM. De esta manera, se profundiza en las limitaciones fundamentales existentes y se confirma el problema científico planteado.

### **1.1 Caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico y su asesoría en el ISMMM**

En este epígrafe se aborda la caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico con la precisión de algunos conceptos que poseen gran importancia para la investigación, se propone una definición sobre la gestión del trabajo metodológico ante la limitada existencia de definiciones relacionadas con la investigación. Además, se realiza un análisis sobre la conceptualización y fundamentación del trabajo metodológico y la asesoría.

El concepto de dirección surge como disciplina científica en los albores del siglo XX. Ha estado presente en todas las denominaciones que básicamente han pretendido, en los últimos tiempos, expresar concepciones de culturas, principalmente empresariales, que teóricamente se pueden diferenciar. La dirección como ciencia, contempla la organización como función que incluye el diseño e implementación de las estructuras organizativas y su influencia en la gestión de procesos organizacionales.

Sin embargo, hoy no se pueden asociar tales conceptos de manera absoluta a la actividad empresarial, es un hecho que en la época actual cualquier institución, sea o no empresarial, no solo utiliza sino que precisa lo que se conoce como gestión, como expresión de su necesidad de dirigir los procesos principales que caracterizan su actividad (Alfonso Alemán, 2003).

Antes de continuar es preciso aclarar que en el análisis de la bibliografía consultada, se puede apreciar que los términos gestionar, dirigir y administrar, si bien etimológicamente y en distintos contextos, tienen diferentes definiciones conceptuales, en Cuba en algunos casos se asumen como de igual significado, por ello resulta necesario dejar establecido que para la presente investigación estos conceptos no son sinónimos.

El papel relevante que históricamente se le otorga al estudio y la profundización de la gestión, deviene como consecuencia de la influencia que tiene para el alcance de los objetivos de una organización, tal es el caso de las instituciones universitarias.

Los procesos universitarios, en los tiempos actuales se caracterizan por la construcción del conocimiento y la aparición de nuevas tendencias en la gestión y en la búsqueda de calidad y excelencia de estos. Sin una gestión eficiente es difícil elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales.

Para poder profundizar en el objeto de estudio de la investigación inicialmente se considera necesario partir del análisis etimológico del término gestión, que proviene del latín *gestiō*, literalmente acción de llevar a cabo. En su sentido más general hace referencia a la realización de acciones oportunas para conseguir el logro de un asunto o un deseo y a la organización y dirección de algo, especialmente de una empresa o una institución (Diccionario de la Lengua Española).

El término gestión aparece en la literatura especializada a partir de la década del 80, primero en el mundo empresarial y luego adaptado al mundo universitario.

Al abordar la temática, los autores han expuesto diferentes definiciones:

Para Ponjuán Dante (2006), gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Según Fuentes González (2002) desde la perspectiva organizacional, el término "gestión" comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de

planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social.

Desde una perspectiva teórica, continúa el autor, el proceso de gestión puede ser definido como aquel, que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización.

Para Moreno María Consuelo (2001) por gestión se entiende, entre otros aspectos, como la acción y efecto de desarrollar o hacer evolucionar una organización o institución y se concreta en cada una de las diligencias que logran hacer los funcionarios en el ejercicio de su puesto de trabajo y que está en correspondencia dialógica, problémica y dialéctica con las variables básicas de la administración, las funciones y la calidad humana de quién gestiona o diligencia. La gestión influye en el desarrollo armónico de la institución con las personas que actúan al interior de la organización. La gestión está asociada a aspectos como: logro de productos, utilización de recursos y alcance de objetivos.

Alfonso Alemán (2003), de manera más sucinta, refiere que el concepto de gestión tiende a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización.

En las anteriores definiciones se puede apreciar que todas parten de un aspecto clave, realizar diligencias conducentes al logro de los objetivos propuestos por una organización, por consiguiente le es característico un proceso de planificación, organización y control de acciones con el propósito de resolver los problemas existentes. En ellas se manifiesta que el proceso de gestión no es rígido, sino flexible y adaptable, sujeto a un desarrollo dinámico. Esto justifica la búsqueda constante de modelos ajustados a las realidades cambiantes de la organización y su entorno.

Si se realiza el análisis del término gestión asociado al ámbito educativo vale la pena señalar que está enfocado hacia la participación del colectivo en la concertación de los objetivos de los centros escolares y su impacto en la sociedad, reconociendo la necesidad de que todos los miembros de la organización adquirieran la capacidad de identificar hacia dónde se quiere llegar, la capacidad de crear y comunicar un punto de vista sobre el estado deseable de la misma e inducir el compromiso entre sus miembros para lograr metas comunes (citado por Tamara Batista, 2005).

Recientemente, se analiza la concepción de la gestión educativa desde la perspectiva de la dirección estratégica. Según Barrios (citado por Tamara Batista, 2005) señala en su trabajo Gestión Educacional, "(...) la gestión educativa en el contexto de la dirección estratégica es, el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, los cambios deseados y demandados, las nuevas acciones solicitadas, la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias) y los resultados que se lograrán". Más adelante, en el propio trabajo, "hace referencia a los cuatro componentes en la gestión educativa dentro de la dirección estratégica: la planificación de las acciones, la formulación de estrategias, la visualización de resultados esperados y la evaluación de la gestión".

En lo que se refiere al término gestión asociado a la Educación Superior, Fuentes González (2002) considera que "la gestión de la Educación Superior debe conceptualizarse, según el resultado de los estudios que ha desarrollado en los últimos años, a partir de reconocer la Educación Superior como un sistema de procesos de carácter consciente de naturaleza holística y dialéctica, que tiene que ser interpretado de forma multidimensional, con un enfoque transdisciplinario y holístico que permita explicar las influencias económicas, políticas y culturales en la gestión de la Educación Superior".

Partiendo de este concepto, es evidente que en las universidades se integran un conjunto de procesos, que interactúan como subsistemas, conformando así su

sistema de gestión general. De acuerdo con el objetivo que persigue la investigación es de interés el proceso de formación de profesionales.

Para el desarrollo con calidad del proceso de formación es imprescindible que profesores, investigadores y demás personal docente que intervienen en él, gestionen de forma eficiente los conocimientos no solo de la disciplina que imparten, sino también del trabajo que realizan. Esto favorece el mejoramiento en la calidad de la docencia y en los profesionales que se gradúan. La gestión de estos conocimientos pedagógicos además, va a permitir afrontar los cambios que se introducen en la concepción de la Educación Superior tanto a nivel nacional como internacional.

Por tanto en lo adelante, cuando se hable de gestión se refiere a la gestión del trabajo metodológico, como parte de la gestión educativa, que requiere de mayor efectividad en el proceso docente educativo y le es inherente al proceso de formación de profesionales.

El desarrollo profesional del profesor y el continuo perfeccionamiento de los planes de estudio, en la búsqueda incesante de su maestría pedagógica como un elemento indispensable, para el incremento sostenido de la calidad en la Educación Superior es a lo que comúnmente se denomina trabajo metodológico.

En cuanto a gestión del trabajo metodológico existen autores y documentos del Ministerio de Educación, que lo abordan o mencionan, como la Resolución Ministerial No. 210/07 en su Artículo 43, cuando hace referencia a las formas fundamentales del trabajo metodológico, pero no se dan definiciones concretas sobre el término. Aunque no se conceptualiza, sí quedan implícitos los aspectos que deben tenerse en cuenta para planificar, organizar y controlar las actividades metodológicas.

Por consiguiente, para poder comprender la esencia del trabajo metodológico es necesario precisar su definición, para lo cual es conveniente valorar las siguientes consideraciones:

En la literatura se valora que el término metodológico tiene su origen en la palabra método. La dialéctica considera al método como el medio más importante para la dirección de la enseñanza. Su estudio debe partir del concepto filosófico y de la

diferenciación entre el método general en la ciencia y el método pedagógico. La palabra método proviene del griego; literalmente "camino hacia algo". En su sentido más general, manera de alcanzar un objetivo, determinado procedimiento para ordenar la actividad.

"En el sentido especialmente filosófico, se entiende como medio de cognición, manera de reproducir en el pensar el objeto que se estudia". (Diccionario Filosófico, 1981).

"El método se refiere a cómo se desarrolla el proceso para alcanzar el objetivo (...)" (Álvarez de Zayas, 1999).

La definición asumida permite precisar que el método: tiene como característica esencial el ir dirigido a un objetivo; requiere, primeramente, reflexionar acerca de la vía que se tiene que emprender para lograr dicho objetivo y la vía supone reflexionar sobre la realización de qué acciones, y en qué secuencias deben realizarse.

Sin duda alguna, los aspectos referidos evidencian que la existencia del método supone la elaboración de un plan que establezca el sistema de operaciones a realizar, por lo que se considera que trabajar conforme a un método, es ir en contra de lo espontáneo, es trabajar científicamente, de modo que se puede denominar "metodológico" al trabajo que corresponde a este concepto (Carmona Hernández, 2008).

El término trabajo metodológico asociado al perfeccionamiento de la labor del docente, comienza a usarse en Cuba en la primera mitad de la década de los 70, a través de especialistas de las Fuerzas Armadas que lo habían adquirido en las academias militares de la entonces Unión Soviética e introducido con posterioridad en las academias militares cubanas. Un referente importante lo encontramos en el autor A. V. Barabanchikov (1971), quien en su texto de Pedagogía Militar señala que la preparación práctica metodológica de los educadores juega un papel fundamental, para el logro de la maestría pedagógica, ocupando un lugar considerable, las reuniones de instrucción metodológica, las clases demostrativas y las clases abiertas (citado por Tristán, Boris, 2010).

El trabajo metodológico constituye una de las exigencias de la educación superior contemporánea. Sobre esta base se concibió como un elemento primordial de la actividad de los profesores universitarios. Diversos autores han definido el trabajo metodológico e independientemente que no aparece expresado en términos equivalentes, está dirigido a perfeccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se considera esencial para poder interpretar la evolución del trabajo metodológico la conceptualización realizada por algunos investigadores en distintas etapas.

Fernando Vecino Alegret (1983) en su investigación doctoral señaló: “Hemos definido como trabajo metodológico o trabajo didáctico a las actividades que realizan los docentes por mejorar o perfeccionar el desarrollo del proceso docente-educativo en la educación superior.”

Carlos Álvarez (1995) en los trabajos realizados sobre el proceso de gestión en las universidades define al trabajo metodológico como: “El trabajo metodológico, es la dirección del proceso docente educativo, en el cual se desarrollan tanto la planificación y organización del proceso como su ejecución y control”

Sergio Alonso y Pedro Sánchez Carmona (1994) plantean: “El trabajo metodológico además de ser una cuestión técnico-metodológica, se debe convertir en una forma cualitativamente superior de dirección educacional: una forma específica de dirección estratégica”.

Posteriormente, Teresa Díaz (1998), puntualiza que el trabajo metodológico es “el proceso de gestión de la didáctica que tiene como finalidad elevar la calidad del proceso docente educativo de la Educación Superior, en cuyo desarrollo se resuelve la contradicción entre la dimensión administrativa y tecnológica de dicho proceso para optimizar y lograr los objetivos de la formación propuestos en el currículo interactuando a partir de su carácter de sistema y de las leyes de la didáctica y brindando la estrategia a seguir en el proceso de enseñanza aprendizaje”.

Por su parte, Tamara Batista (2005) identifica el trabajo metodológico como “la forma cualitativamente superior de la gestión educativa, que representa la manifestación en el plano didáctico de la dirección estratégica, lo que posibilita la búsqueda constante de posibilidades y recursos didácticos para perfeccionar el

proceso docente educativo, en un contexto pedagógico históricamente condicionado, en el cual se asimilan e instrumentan las estrategias educativas diseñadas para la enseñanza y el aprendizaje que permiten optimizarlo y hacerlo más eficiente”.

La autora considera que los conceptos abordados por los autores consultados manifiestan explícitamente los elementos esenciales del trabajo metodológico. De manera similar ponen de manifiesto que el trabajo metodológico tiene una proyección dirigida a optimizar la calidad del proceso docente educativo. En la medida del desarrollo histórico del concepto se aprecia la tendencia del carácter sistémico del trabajo metodológico. No obstante, en estos no se precisa la superación y la investigación como formas para elevar la preparación metodológica de directivos y docentes y por otra parte, no se destacan los subsistemas o formas que lo caracterizan.

Aunque con aspectos coincidentes otros autores lo definen de manera más amplia. Horrutiner (1998), lo describe como “el proceso que caracteriza el sistema de trabajo del claustro dirigido a planificarlo, organizarlo, coordinarlo y controlarlo con el fin de perfeccionarlo en correspondencia con las exigencias y necesidades de la sociedad en la formación de los profesionales. Para su desarrollo toma en cuenta la adecuada integración entre lo académico, lo laboral y lo investigativo y se desarrolla tanto individual como colectivamente en todos los subsistemas del proceso. Dentro de sus prioridades el trabajo metodológico está dirigido a perfeccionar la labor educativa desde la dimensión curricular”.

Recientemente, María A. Mariño y Liuska Bao (2010) formulan: “El trabajo metodológico es una actividad de carácter sistemático, sistémico y diferenciado, dirigido a la gestión de la calidad del proceso docente educativo, con énfasis en los niveles organizativos básicos que intervienen de forma directa en la formación del profesional: el colectivo de carrera, la disciplina, la asignatura y el año académico; contribuyendo a la profesionalización del profesor universitario”.

La autora asume de acuerdo con el problema científico y el objetivo de la investigación las conceptualizaciones sobre el trabajo metodológico expresados por estos autores al considerar que contempla las exigencias actuales. Ellos

manifiestan unidad de criterio relacionado con el perfeccionamiento de la labor del profesor y conciben los niveles de organización y dirección del trabajo metodológico. En lo antes expuesto subyace el reconocimiento a la gestión.

Es importante en los conceptos abordados la incorporación de los subniveles del trabajo metodológico. Los subniveles del trabajo metodológico incluyen los colectivos. De ello se infiere que el trabajo en colectivo exige de una relación entre el sujeto que dirige y los que reciben la preparación con un objeto, que para ambos es diferente, para los que la dirigen el objeto es el docente que recibe esa preparación y para los que la reciben es la asimilación de los contenidos científico técnicos, político-ideológicos y pedagógico-metodológicos que le permitan cumplir las direcciones principales del trabajo.

En este sentido, es básica la concepción de Vigotsky sobre el desarrollo social como proceso favorecedor de la evolución del pensamiento. Esta investigadora destaca la importancia de las interacciones entre los sujetos. En el trabajo metodológico en colectivo se acentúa la necesidad de construir socialmente el tratamiento metodológico a los diferentes problemas que se presentan en el proceso docente educativo.

Además, es necesario tener en cuenta el carácter integral del trabajo metodológico y la necesaria socialización del tratamiento metodológico a lo común, si no se trabaja en colectivo no se logra el intercambio con los sujetos más experimentados, en función de incorporar progresivamente la herencia socio-cultural que porta el trabajo metodológico e internalizar<sup>1</sup> los procedimientos metodológicos. De modo que el proceso no puede centrarse solamente en los conocimientos previos del sujeto aislado.

Es imprescindible que la gestión del trabajo metodológico esté dirigida a dotar al docente de métodos que le permitan desarrollar la parte cognitiva y además la afectiva-motivacional, los valores, las experiencias y compartir las vivencias. Se necesita de una actuación cooperada e intercambio colectivo de reflexión, comunicación y transformación educativa.

---

<sup>1</sup>Psicología: Asimilar ideas emociones u otros sentimientos que provienen del exterior de forma que no se distinguen como adquiridos. <http://www.larousse.es/gene/dicc>.

Evidentemente, para la fundamentación del trabajo metodológico es necesario partir de las bases teóricas que lo definen, establecidas en la Resolución Ministerial vigente y el estudio de los resultados científicos de la tesis doctoral de Teresa de la C. Díaz, donde se brinda una metodología para el desarrollo del trabajo metodológico del proceso docente educativo en los niveles de carrera, disciplina y año académico y además, los diferentes planteamientos en los "Congresos Universidad" del Dr. Pedro Horruitiner, en coincidencia con la perspectiva de esta investigación.

Si bien los diferentes investigadores en sus afirmaciones fueron evolucionando en considerar al trabajo metodológico un proceso, aún las resoluciones lo continúan definiendo como labor, de ahí, que el más reciente Reglamento de Trabajo Metodológico, Resolución No. 210/07 precisa como trabajo metodológico "la labor que, apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio "(Artículo 24). En ella se recogen las principales funciones, contenidos y formas de realización.

De acuerdo con esta resolución el trabajo metodológico del proceso docente educativo puede ser caracterizado como:

- Una actividad planificada, organizada, controlable y dinámica.
- Su contenido esencial es la Didáctica
- Dirigido a perfeccionar y optimizar el proceso docente educativo.
- Fuente de diagnóstico del estado real y deseado del colectivo pedagógico.
- Tiene carácter sistémico y colectivo.
- Fuente de autopreparación individual y colectiva.
- Una actividad con un marcado carácter demostrativo.
- Fuente de discusión científica.
- Tiene la función de educar e instruir
- Fuente de participación de profesores y estudiantes.

La relación del objetivo del trabajo metodológico con su contenido ayuda a esclarecer que, el trabajo metodológico es un proceso de Gestión de la Didáctica,

pues se pueden aplicar al proceso docente educativo sustentado por la Didáctica, las funciones de la dirección científica de los procesos (Díaz Domínguez, T., 1998).

La autora coincide con Díaz Domínguez cuando plantea que: "el análisis de las relaciones existentes en el trabajo metodológico nos demuestra que la mayoría de sus componentes: problema, objetivo, contenido, método, formas y resultados y sus relaciones responden a la dimensión tecnológica<sup>2</sup>, o sea están en vínculo directo con la Didáctica, pero el método que se emplea para ejecutar el trabajo metodológico es de dirección, lo que quiere decir que, para lograr dichas relaciones es necesario hacer interactuar las funciones de la administración, de planeación, organización, regulación y control en sus distintos niveles, y atendiendo a los recursos humanos disponibles para lograr una adecuada formación del profesional y es aquí a lo que se denomina dimensión administrativa". Todas estas funciones se logran en conjunto a través de métodos de dirección en un proceso de Gestión de la Didáctica.

El trabajo metodológico, según Díaz Domínguez (1998), como proceso de gestión de la didáctica se refiere a que en sí mismo este se desarrolla como una sucesión de etapas, para cumplir el objetivo de formación que se propone el proceso docente educativo dándole solución a través de sus acciones al problema social que genera la formación de hombres capaces, con alto nivel científico-técnico y consecuente conciencia ética.

Del mismo modo la interacción de las diferentes funciones permite cumplir el encargo social o problema que debe resolver el trabajo metodológico, que es la optimización del proceso docente educativo, con sus funciones de instrucción y educación.

En este enfoque del trabajo metodológico del proceso docente educativo se observa la existencia de una dimensión tecnológica y una administrativa. En la dimensión administrativa del trabajo metodológico se dan las propiedades de eficiencia, eficacia y efectividad del proceso docente educativo, y en la dimensión

---

<sup>2</sup>Se asume el criterio que en el trabajo metodológico intervienen dos dimensiones tecnológica y administrativa. Según Álvarez de Zayas por tecnológico se entiende aquel proceso dirigido a la transformación de un objeto cuyo resultado final satisface una necesidad social.

tecnológica se dan las propiedades de pertinencia, trascendencia, equidad, adecuación e impacto que deben darse en el proceso docente educativo.

Este análisis nos lleva a delimitar que si bien es cierto que el trabajo metodológico se sustenta en la Didáctica no se puede desconocer que en él subyace una dimensión administrativa, gestión, sin la cual no se puede coordinar ni gestionar la Didáctica. Al existir estas dos dimensiones en el trabajo metodológico es necesario, pese a las diferencias entre ellas, de acuerdo con las funciones que cada una cumple, buscar su complemento, porque lo real es que no puede haber trabajo metodológico en el proceso docente educativo sin que ambas se den complementariamente.

Álvarez de Zayas (1998) considera que todo proceso consciente tiene que ser administrado para que, en su desarrollo, logre resultados eficientes.

Por su parte Hurrutiner<sup>3</sup> (1998) enfatiza que la dimensión tecnológica, por lo general jerarquiza, significa como aspecto esencial lo relativo a los procedimientos, al modo en que actúa cada proceso; pero en ella están presentes elementos de gestión, administrativos. Lo tecnológico no se realiza, no opera, si no lleva consigo elementos de dirección que posibiliten su conducción.

El trabajo metodológico es por su esencia un trabajo de gestión. De modo que aunque parezca contradictorio no es objetivo de esta investigación detenerse en la gestión de la Didáctica, sino en la gestión del trabajo metodológico, dirigido a las diligencias (planificación, organización, ejecución y control) de acciones, que se dan durante su desarrollo y permiten dar solución a las insuficiencias detectadas en los que conducen el trabajo metodológico en los diferentes niveles y cumplir con los objetivos trazados.

En tal sentido, el trabajo metodológico debe estar caracterizado por su acertada gestión, por ser flexible al curso de su realización, que es precisamente lo que da su dinamismo. No se trata de planificar un grupo de actividades rígidas y aisladas, que se diseñan al principio de un semestre o curso, sino de un sistema de acciones planificado, coherente, que pueda ser reajustado de acuerdo con las

---

<sup>3</sup>Para Hurrutiner,P, lo metodológico es inherente a todos los procesos que tienen lugar en la educación superior y no privativo de la labor docente.

necesidades del contexto, y dirigido a dar solución a los problemas.

Es por eso que, para el trabajo metodológico, más que administración se expresa gestión para significar ese papel dinámico, funcional en el desarrollo del proceso docente educativo.

En la búsqueda bibliográfica realizada sobre gestión del trabajo metodológico, como se expresó anteriormente, no se dan definiciones específicas, solo se encuentra la definición de la autora Yisel Álvarez Vázquez, quien tomando como referente la posición asumida por el autor Tristán Pérez, al presentar el concepto y esencia de la Gestión Universitaria como: "proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente fijados" y la definición asumida por la investigadora, acerca del trabajo metodológico que coincide con la expuesta por la Dra. Díaz Domínguez, plantea que la gestión del trabajo metodológico es: "el proceso que se realiza a partir del diagnóstico de las necesidades docentes-metodológicas, e investigativas de la organización, en el que se planifica, organiza, dirige y controla las actividades metodológicas<sup>4</sup> con un enfoque sistémico y participativo, utilizando todos los recursos disponibles, en función de elevar la calidad del proceso docente educativo".

La autora considera acertada esta definición, y coincide con Álvarez Vázquez en que la gestión del trabajo metodológico en aras de mejorar el proceso de enseñanza, debe partir del diagnóstico y de un proceso de planificación y organización, en el que estas funciones jueguen un papel significativo en la formación del futuro profesional, desde el diseño del plan de estudios hasta las asignaturas que en él se imparten, lo cual deberá hacerse con carácter científico y con un fuerte sustento pedagógico que permita desarrollar, por esa vía, la ejecución y control de las mismas, no obstante esta definición se concibe desde la perspectiva de gestión de un Departamento Docente y en el caso de esta investigación está dirigido al proceso de gestión desde el marco institucional, la

---

<sup>4</sup>Nota: (...) en el que se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades metodológicas (...), rectificación de la autora de esta investigación.

Vicerrectoría Docente.

Teniendo en cuenta el análisis teórico, la experiencia y los resultados de la práctica educativa la autora de esta investigación asume como gestión del trabajo metodológico desde la perspectiva institucional al proceso dirigido a la realización de acciones de carácter sistémico e intencionado con la participación colectiva de los miembros de la organización educativa; caracterizado por la determinación de sus necesidades didáctico pedagógicas; donde se planifican, organizan, ejecutan y controlan las actividades con el propósito de mejorar la calidad del trabajo metodológico.

Como puede apreciarse es evidente que en la gestión del trabajo metodológico están presentes las cuatro funciones del ciclo directivo que hacen posible el logro de los propósitos u objetivos de una organización: planeación, organización, ejecución/dirección y control.

Se planea cuando se define el contenido, objetivo y el momento, siempre le antecede el diagnóstico como acción interna de la función planificación, lo que permite dirigir las acciones hacia el futuro deseado. Responde a las preguntas qué hacer, quién, cómo y cuándo debe hacerlo. La planificación del trabajo metodológico presupone la elaboración de un plan que establezca el sistema de acciones a realizar y los objetivos a alcanzar.

Se organiza cuando se definen los actores, los métodos e instrumentos a emplear. A través de la organización se logra el aseguramiento de la calidad de cada actividad utilizando para ello un proceso participativo y donde cada acuerdo al que se arribe sea una meta compartida por todos.

Se ejecuta (dirige) cuando se realizan las acciones planeadas y organizadas, con la adecuación operativa del proceso. Es en esta etapa donde debe enfatizarse en la utilización de sesiones de trabajo conjunta como método y estilo de trabajo para el desarrollo del trabajo metodológico, a través de él se puede demostrar cómo desarrollar el proceso para alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, se controla cuando se analizan los resultados de la planeación, organización y ejecución para detectar las insuficiencias y corregirlas. El control del trabajo metodológico se realiza, dado su carácter dinámico, durante todo el

proceso de gestión para ir corrigiendo los errores y perfeccionando el trabajo.

En la práctica, el proceso de gestionar no entraña cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Planear, organizar, dirigir y controlar son actos simultáneos e interrelacionados.

En el análisis de la bibliografía consultada, existen aspectos comunes a tener en cuenta por los autores durante el desarrollo del trabajo metodológico y que están relacionados con las funciones de la gestión como son:

- La planificación del trabajo metodológico debe responder a una concepción de sistema.
- La planificación de las actividades metodológicas deben estar dirigidas a lograr objetivos determinados.
- La planificación debe ser intencionada porque responde a los propósitos de la organización.
- La planificación del trabajo metodológico debe estar dirigida hacia las dos direcciones: trabajo docente metodológico y trabajo científico metodológico.
- La organización del trabajo metodológico debe ser la encargada de estructurar formal y explícitamente las funciones o posiciones frente a las tareas a realizar en el orden instructivo y educativo.
- La organización y planificación del trabajo metodológico debe presuponer el conocimiento y dominio de los documentos que norman y regulan esta actividad.
- El control debe estar dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos planificados.
- El control debe estar acompañado de la asesoría metodológica.
- El control del trabajo metodológico debe ser premisa fundamental para la evaluación.

El estudio realizado por la autora permite adaptar algunas de las acciones correspondientes a las funciones de dirección del trabajo metodológico propuestas por Ayala Ruíz (2000), a las acciones de las funciones de gestión del trabajo metodológico, a partir de los criterios actuales sobre la gestión del trabajo metodológico:

## **PLANIFICACIÓN**

- Determinar el potencial técnico. Caracterizar el colectivo pedagógico.
- Determinar y jerarquizar los problemas fundamentales del trabajo metodológico y las causas que lo originan.
- Determinar los objetivos principales del trabajo metodológico.
- Precisar el contenido del trabajo metodológico
- Conciliar las acciones en función de los objetivos.
- Determinar los medios necesarios.
- Precisar los plazos de ejecución de las actividades.
- Decidir las etapas para el control.

Para que sea efectiva la planificación es necesario planificar el resto de las funciones de la gestión del trabajo metodológico.

## **ORGANIZACIÓN**

- Ordenar las actividades metodológicas de acuerdo con su nivel de prioridad.
- Precisar posibles formas, vías y métodos a emplear.
- Distribuir las tareas teniendo en cuenta las potencialidades del nivel que corresponda.
- Precisar los objetivos a lograr en cada etapa.
- Orientar las actividades metodológicas adecuadamente.
- Propiciar los niveles de ayuda necesarios para el cumplimiento exitoso de cada una de las actividades.
- Determinar nuevos problemas
- Decidir los aspectos a reelaborar.
- Distribuir las nuevas tareas.
- Revelar las experiencias de avanzada.

## **CONTROL**

- Determinar los objetivos del control.
- Decidir el momento del control y los aspectos que se van a controlar.
- Determinar los mecanismos y responsables.
- Seleccionar formas y métodos a emplear para el control.

- Establecer los indicadores que se tendrán en cuenta en el control.
- Precisar los controles planificados y los controles sorpresivos.
- Comprobar el cumplimiento de las indicaciones ofrecidas como resultado de los controles realizados.
- Medición y corrección de las desviaciones.

Se considera, que para lograr el carácter de sistema en la gestión del trabajo metodológico, cualidad común en la bibliografía consultada, resulta necesario medir la efectividad del mismo por los resultados en la integración de las dos direcciones del trabajo metodológico, el trabajo docente metodológico y el trabajo científico metodológico. Estas dos formas están estrechamente vinculadas entre sí y en el proceso de gestión deben integrarse como sistema en respuesta a los objetivos propuestos. Cuando ambas actividades se planifican, organizan, regulan y controlan, los resultados favorecen el proceso de formación profesional, pues los docentes perfeccionan continuamente las actividades académicas.

Es importante reafirmar lo relacionado con el carácter sistémico de la gestión del trabajo metodológico, el cual debe concebirse tanto en su planificación como en su ejecución, esto se contrapone a la concepción errónea de planificar actividades aisladas que no se corresponden con los problemas metodológicos identificados que deben contemplar la solución de los problemas del colectivo. El enfoque de sistema posibilita que se establezcan los nexos entre las formas de organización del trabajo metodológico en los diferentes niveles de realización.

Por esta razón, es importante destacar que para su desarrollo la gestión del trabajo metodológico, tiene formas que lo caracterizan; desde el trabajo individual del docente en su autopreparación científico-técnica, didáctica, filosófica, político ideológica e informática requerida para el desarrollo de su labor docente hasta el trabajo en colectivos. La autopreparación es premisa fundamental para que resulte efectivo el trabajo metodológico que realiza el profesor de forma colectiva.

La forma colectiva, tendrá como característica esencial el enfoque en sistema y se realizarán las acciones en cada uno de los niveles organizativos y de dirección del proceso docente educativo, como hilo conductor.

Se identifican como subsistemas o niveles organizativos principales para el trabajo metodológico los siguientes:

- Colectivo de carrera.
- Colectivo de año.
- Colectivo de disciplina e interdisciplinarios, en los casos necesarios.
- Colectivo de asignatura

Si se tiene en cuenta que es trabajo colectivo, la realización de la actividad metodológica en cada uno de estos subsistemas supone determinada conducción, y con ello, la identificación de aquellos profesores responsabilizados con esa misión, que deben ser los de mayor experiencia, categoría docente principal y grado científico.

Por otra parte, se evidencia que también están presentes los diferentes niveles de dirección: Departamento Docente, Facultad, filial o unidad docente, Filial Universitaria y Centro de Educación Superior (CES), que de hecho constituyen también colectivos de trabajo metodológico.

En ambos niveles están presentes los elementos de carácter tecnológico y de dirección. En los niveles asociados más directamente a la organización e implementación curricular como la carrera, disciplina y año académico que no responden a una estructura de dirección institucional, pero sí a una estructura curricular, donde se concentra la actividad didáctica fundamental, el trabajo metodológico adquiere un matiz más profundo y la dimensión tecnológica (funciones de la Didáctica) requiere de un especial tratamiento, aunque es evidente que esta se logra en complemento con una dimensión administrativa que también en estos niveles se da, y que en su contradicción da origen a la necesidad de un coordinador que disponga el orden metodológico del proceso docente educativo con sistematicidad, atendiendo principalmente a la dimensión tecnológica del trabajo metodológico (Díaz Domínguez, 1998).

En los dos casos, en el nivel organizativo y en el nivel de dirección, la gestión del trabajo metodológico supone planificar, organizar, regular y controlar. La diferencia está en que en la labor de los jefes a las diferentes instancias se manifiesta en forma de dirección, su responsabilidad es esencialmente administrativa de modo

que se asegure el éxito del proceso, a diferencia de lo que ocurre en los colectivos, en los cuales la conducción se manifiesta como coordinación en cada nivel, cuya actuación propicia el desarrollo del proceso, aunque se les denomine jefes de colectivos.

La autora considera que para poder dirigir el trabajo metodológico los jefes en ambos niveles necesitan ejecutar determinadas acciones de dirección que le permitan influir de manera consciente para orientar y coordinar las acciones de los diferentes colectivos docentes, por tanto estas acciones tienen que formar parte del ciclo directivo que ejecuta cada jefe en todo el proceso de gestión del trabajo metodológico y para lograrlo es preciso que dominen el ciclo directivo, los conceptos generales y características del trabajo metodológico.

Como se expresó anteriormente estos colectivos deberán ser conducidos por los profesores de mayor experiencia, ahora bien cuando no se cumpla con esta condición la institución deberá implementar estrategias, constituir colectivos asesores, organizar colectivos pedagógicos que se encarguen de asesorar, dirigir, orientar y preparar a estos docentes para que puedan cumplir con su misión, lo cual constituye el objetivo esencial de este trabajo. Entonces vale la pena señalar que el trabajo metodológico es necesario gestionarlo, asesorarlo y direccionarlo desde la institución.

La propuesta favorece el enfoque sistémico y colectivo de la gestión del trabajo metodológico, donde grupos de directivos docentes con funciones similares tienen la posibilidad de prepararse para el trabajo de conducción o dirección que desarrollan a partir de la confrontación, el intercambio y la socialización de experiencias.

Esta idea surge a partir de la experiencia que tienen otros CES como la Universidad de Pinar del Río para el redimensionamiento de la Universidad en condiciones de universalización, las experiencias de la Universidad de Oriente al considerar la Vicerrectoría Académica como un sistema de instituciones y los grupos asesores de que dispone la Dirección Docente Metodológica de la Universidad de La Habana.

Por esta razón, el trabajo metodológico institucional se debe apoyar en colectivos básicos que puedan permitir asesorar y dinamizar la gestión de formación de profesionales.

La asesoría es una actividad muy común por estos días, pero informalmente utilizada desde tiempos inmemoriales por el hombre, mediante la cual se le brinda el apoyo necesario a las personas que así lo requieren para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita asesoría.

El principal beneficio que reporta la asesoría es la ayuda que otorga a la hora de resolver dudas específicas en un área de interés o en aquello en lo que presentan dificultades. Existen diferentes tipos de asesoría, pero para esta investigación resulta de interés detenerse en la asesoría educativa.

En el ámbito educativo el término asesoría ha sido conceptualizado por diferentes autores:

Vázquez Gómez (1993) plantea que asesoría implica incrementar la capacidad del asesorado para adoptar decisiones, ejecutarlas y comprometerse con sus resultados (citado por Martínez Páez, 2000)

Martínez Páez (2000) refiere que se puede considerar la asesoría como ayuda técnica a profesores y directivos que permita alcanzar transformaciones en el quehacer docente-educativo.

Continúa esta autora, la asesoría educativa es la forma de contribuir al logro de las transformaciones en el modo de actuación de profesores, estudiantes y directivos, mediante la ayuda, persuasión y reflexión activa de su actividad y por ende del sistema educativo.

La autora coincide con el criterio que la asesoría es una ayuda que posibilita resolver los problemas en interacción colectiva y alcanzar los objetivos planteados. Promueve el desarrollo intelectual y profesional de los profesores y los colectivos docentes con la finalidad de generar procesos de aprendizaje y formación

continua, por lo cual las estrategias que se emplean en la asesoría son diferenciadas, procesuales y en relación a estados o puntos de partida específicos. En esta investigación se asume como asesoría a la acción de instruir mediante propuestas y recomendaciones sobre los mecanismos de mejora de los procesos académicos (Reglamento Orgánico de la VRD).

La asesoría toma en cuenta la visión, misión y prioridades del centro, los conocimientos, las experiencias y habilidades de sus profesores y las condiciones particulares de la institución.

En este sentido, no hay estrategias predefinidas, cerradas y estáticas, sin que cada asesoría implica su diseño debidamente contextualizado y pertinente con la naturaleza y grado de desarrollo en que se encuentra cada institución.

Es evidente que la asesoría favorece el proceso de gestión del trabajo metodológico con el objetivo de lograr mayor efectividad del trabajo metodológico en los diferentes niveles y su impacto efectivo en el desarrollo adecuado del proceso docente educativo. De igual manera que en la gestión, la planificación, organización y ejecución de la asesoría constituye la premisa real y objetiva para obtener buenos resultados en dicho proceso.

Toda asesoría deberá tener bien definido su objetivo y tomar como punto de partida el "diagnóstico y caracterización de un profesor o de un colectivo, donde se deben demostrar las diferentes vías para superar y resolver los problemas de la calidad de la Educación, en interacción con los propios compañeros con quienes se está trabajando" (Martínez Páez, 2000).

Según se plantea en la bibliografía consultada la asesoría cuenta con una serie de pasos y principios fundamentales que deberán cumplirse y por ende de manera similar en la asesoría del trabajo metodológico.

Pasos:

- Preparación del asesor o colectivo asesor: la organización y planificación de la asesoría constituye la premisa real y objetiva para obtener buenos resultados en dicho proceso.
- Diagnóstico: implica conocimiento de la situación actual del proceso en condiciones concretas.

- Intervención en los procesos: el fin de la asesoría es lograr que los sujetos aprendan cómo actuar en el proceso docente educativo y cómo conducir la gestión del trabajo metodológico.
- Evaluación del sistema en su conjunto: la evaluación debe verse como la forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento de la labor de los directivos y profesores y a partir de ahí generar políticas educativas que coadyuven a su implementación y generalización.
- Autocontrol de los resultados de la asesoría: enseñar a los asesorados a seguir los resultados obtenidos y a tomar decisiones por sí solos que impliquen modificaciones positivas en su actividad.

Principios:

- Planificación y preparación previa.
- Carácter científico.
- Sistematización.
- Divulgación de los buenos resultados.
- Visión prospectiva del proceso que se va asesorar.
- Dominar la ciencia objeto de asesoría
- Demostrar la viabilidad del proceso y sus diferentes opciones.
- Objetividad.

Evidentemente, es de gran importancia que el asesor o los integrantes del colectivo asesor tengan experiencia, responsabilidad y formación profesional, domine contenidos de diferentes campos del conocimiento, sean reconocidos por su trayectoria. En este caso, debe poseer profundos conocimientos sobre el trabajo metodológico, los problemas educativos, objetos de estudio, con gran calidad humana, habilidades para la comunicación y vocación, que proponga el cambio con cierto sentido y concepción transformadora. No sustituye las funciones de directivos, de docentes ni de las autoridades educativas. Identifica y recoge necesidades de apoyo técnico académico y a partir de éstas diseña y planifica estrategias de asesoría diferenciadas para cada nivel. Realiza el seguimiento de la asesoría y valora sus repercusiones en la mejora educativa. De lo anterior se

infiere que la asesoría, tanto en el caso del asesor como del asesorado, puede realizarse de forma individual, tutorial o colectiva.

Además, desde el punto de vista pedagógico se requiere de un montaje de métodos basado en: seminarios, talleres, actividad laboral, técnicas activas, análisis de casos, entre otras.

En la asesoría de la gestión del trabajo metodológico tiene una importancia extrema la comunicación, porque permite el logro del sistema de influencias que el asesor o colectivo asesor debe ejercer sobre los asesorados y para ello debe mantener una información sistemática y orientación constante sobre las tareas a ejecutar así como trato afectuoso, sociabilidad, tacto en el enfrentamiento a los problemas y ayuda a los profesores noveles todo esto coadyuvará a la creación de un clima socio psicológico favorable y el desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales.

En síntesis la responsabilidad de un colectivo asesor implica en particular la transformación del modo de actuación del asesorado y en general del sistema educativo.

La asesoría a que se aspira debe fundamentar su accionar con la demostración, el intercambio y el análisis de casos empleando el poder colectivo de los asesores y asesorados en aras de lograr la excelencia del proceso docente educativo.

## **1.2 Tendencias históricas del proceso de gestión del trabajo metodológico**

En el análisis de la evolución histórica del proceso gestión del trabajo metodológico, como parte de la gestión educativa, se tuvieron en cuenta:

- los antecedentes de la creación del Ministerio de Educación Superior,
- el estudio de las diferentes resoluciones que lo han normado y
- la relación que tiene el objeto de estudio con la evolución de los planes de estudios A, B, C, C perfeccionado y el actual D que exigieron el perfeccionamiento continuo e ininterrumpido del trabajo metodológico.

Un criterio importante a tener en cuenta para la caracterización de la gestión del trabajo metodológico durante su evolución es el carácter colectivo.

La autora de acuerdo con lo anterior considera que la gestión del trabajo metodológico ha transitado hasta la actualidad por **cuatro etapas**, una de gestación y tres de desarrollo.

**Primera etapa 1962-1975** Gestación del trabajo metodológico en las universidades.

En esta etapa:

- se establecen las bases del proyecto pedagógico de la Universidad Cubana, a través de la Reforma Universitaria de 1962 en vínculo directo y estrecho, con los intereses sociales,
- se dictan diferentes Resoluciones Ministeriales en aras de unificar la organización del trabajo,
- se producen una serie de transformaciones como la descentralización, se crean y diseñan nuevas carreras de acuerdo con los requerimientos del desarrollo del país, se realiza la unificación de los planes de estudio a nivel nacional, se dictaminan en cada Universidad las cuestiones relativas a planes y programas de estudio,
- se estructura la esencia de la didáctica del proceso docente educativo de este nivel de enseñanza,
- se produce una evolución de la concepción didáctica del proceso docente, se comienza a trabajar en la adecuación de los contenidos a la nueva concepción ideológica del sistema, sin embargo los objetivos del mismo no jugaban el papel rector,
- se pone énfasis en las asignaturas del currículo por semestres y años,
- aunque se fundamenta la existencia de distintos tipos de clases, estas aún estaban muy centradas en los contenidos y no en los problemas profesionales o en correspondencia con el modelo del profesional,
- Los métodos de enseñanza empleados eran reproductivos expositivos,
- el diseño se orienta hacia el perfil amplio, dirigido a una formación profesional más general y menos especializada,
- se amplía la incorporación de estudiantes a las universidades y por el déficit de profesores, se promueve la política de sumar a los propios estudiantes

universitarios, a profesionales y especialistas de la producción y los servicios a los claustros docentes, estos poseían una alta calificación técnica, pero carecían de preparación pedagógica y didáctica para enfrentar la docencia,

- se crea el Movimiento de Alumnos Ayudantes, sin embargo el enfoque pedagógico característico del período no se varió porque ellos fueron portadores de los estilos, métodos y procedimientos de los profesores que quedaron como tutores,
- comienza a concedérsele significativa importancia a la gestión de la preparación espontánea de los nuevos docentes incorporados a las universidades, pero se revelaba la falta de una estrategia de gestión del trabajo metodológico y didáctico en las universidades,
- todavía en este período no se incorpora en la práctica pedagógica el término trabajo metodológico, pero se gestaron las condiciones internas para asimilar los profundos cambios cuantitativos y cualitativos que se dieron en la etapa siguiente y sobre todo en cuanto al establecimiento de una adecuada dirección y gestión del proceso docente educativo.

Es decir, que durante este período se gestó un nuevo proceso dentro de la gestión educativa en las universidades cubanas, **el trabajo metodológico**, el que se convirtió en una herramienta de inestimable valor para el perfeccionamiento del proceso, lo que unido a la superación y preparación de los recursos humanos posibilitó enfrentar las tareas derivadas de las reformas educacionales y elevar a planos superiores la calidad del mismo.

### **Segunda etapa 1976-1987** Institucionalización del trabajo metodológico.

El trabajo metodológico surge en 1976 con la constitución del Ministerio de Educación Superior. En el marco del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en que se experimentó un proceso de análisis acerca de los diferentes problemas que afectaban la gestión en la educación superior en el país, el que estuvo centrado en las dificultades con la promoción y la retención, y condujo a que se plantearan un conjunto de medidas que tuvieron un efecto inmediato en el aumento de la matrícula universitaria. Ante este crecimiento en tan corto período, la respuesta fue intensificar la preparación de los profesores y se institucionalizó el

trabajo metodológico como una de las vías fundamentales para lograrlo, determinando su ulterior importancia para alcanzar la eficacia y la eficiencia del proceso docente educativo.

Como principales aspectos de la etapa, puede constatarse que:

- se constituyen las Comisiones Nacionales de Carrera cuya función básica fue la de elaborar nuevos planes de estudio A y B, a partir de la definición de los objetivos del nuevo período de desarrollo de la Educación Superior,
- se dictan una serie de resoluciones con lo que se logró la aplicación del principio de la unificación y centralización, entre ellas la **Resolución Ministerial No. 95/77** que tuvo carácter transitorio y consultivo, se reguló el trabajo docente metodológico a través de la **Resolución Ministerial No. 220/79**<sup>5</sup>, donde se norma todo lo concerniente al proceso de enseñanza aprendizaje,
- se fundamenta la tendencia a la centralización de esta etapa en cuanto a la dirección del proceso docente educativo,
- se institucionaliza el término trabajo metodológico o trabajo didáctico, cuando se hacía referencia al primero se le daba mayor énfasis a las categorías de forma, medios y métodos, y en el segundo, se le confería gran importancia a las categorías objetivo- contenido. Los objetivos comienzan a jugar un papel rector desde el modelo del profesional hasta la clase,
- la gestión del trabajo metodológico se caracteriza por su carácter administrativo o de dirección, se reconocen tres niveles de realización en la estructuras de los Centros de Educación Superior Centro, Facultad y Departamento, se considera al Departamento Docente como el núcleo fundamental del trabajo metodológico y su contenido fundamental consistió en la planificación, organización ejecución y control de las diversas actividades del trabajo metodológico,
- se le confiere gran importancia a la Comisión Metodológica como órgano asesor en cada una de las instancias antes mencionadas,
- aunque se efectúan las diferentes formas del trabajo docente metodológico con carácter colectivo, y entre ellas se establecieron la reunión del colectivo de la

---

<sup>5</sup>Se reconoce como el Primer Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior en Cuba

asignatura y la preparación de la asignatura, dirigido por un profesor principal, estas tenían más bien carácter de grupo y no de colectivos de trabajo metodológico,

- se comienza a elevar la calificación científica y técnica de los profesores y sobre todo desde el punto de vista pedagógico se establece un sistema de superación estructurado en dos niveles: el básico y el superior,
- se crea en el plano teórico el modelo conceptual para aplicar posteriormente una teoría pedagógica de la educación superior cubana,
- al reglamentarse el trabajo metodológico y establecerse la obligatoriedad de la formación pedagógica de los docentes en este nivel, se comienza a trabajar en la construcción de las Didácticas Especiales en las distintas disciplinas universitarias y se adquiere un concepto más claro desde el punto de vista pedagógico del sustento de la educación superior.

Sin embargo, la Resolución 220/79, pese a los aportes hechos, marcó un gran nivel de esquematismo en la dirección del proceso docente, educativo por parte de los profesores universitarios y las autoridades institucionales.

No obstante, se puede reconocer que en los inicios de esta etapa se produjo un salto de calidad en el nivel que adquiere la docencia universitaria y se consolidan las diversas formas de trabajo metodológico.

Posteriormente, a partir del año 80 comienzan a darse las bases objetivas y subjetivas para asumir nuevos cambios.

- A nivel de los Planes de Estudio se comienza a trabajar por ampliar los perfiles de las distintas carreras universitarias y comienza a revisarse la flexibilización y descentralización de algunas normativas planteadas en la propia **Resolución No. 220/79**, se emite la **Resolución Ministerial No. 150/83** que modifica los capítulos relacionados con el trabajo metodológico.
- Esta Resolución se caracteriza por reconocer el carácter concreto, de sistema y sistémico del trabajo metodológico,
- se prioriza la Didáctica Especial como contenido fundamental de este,
- en departamentos con asignaturas muy disímiles comienza a reconocerse el colectivo de asignaturas bajo la dirección de un profesor principal,

- se establecen pormenorizadamente las tareas correspondientes a cada nivel, se norman los documentos que deben obrar en estos y la cantidad mínima de actividades que deberán realizarse y
- se reconoce al Jefe de departamento docente como pedagogo principal.

Durante esta etapa la gestión del trabajo metodológico fue estable y organizada se definieron y desarrollaron los conceptos fundamentales que la caracterizan, se insistió en los objetivos perseguidos con vista a lograr una mejoría sustancial en la calidad del proceso docente educativo y la realización del trabajo didáctico en las asignaturas. La tendencia fundamental de este período fue la contribución a la preparación de los profesores, propiciándoles los conocimientos científicos y las herramientas didácticas necesarias para la labor docente, es decir, que “aprendieran a enseñar”.<sup>6</sup>

En resumen se puede afirmar que las normativas del trabajo metodológico en sus inicios estuvieron signadas por la excesiva centralización de las orientaciones y regulaciones, resultando un proceso positivo porque permitió acelerar la preparación de los claustros universitarios, pero más tarde, resultó un elemento perjudicial para el desarrollo de la capacidad creativa de los docentes.

**Tercera Etapa 1988- 2000.** Inicio de la concepción de la gestión del trabajo metodológico en colectivo

A partir de esta etapa:

- aparece una metodología científica fundamentada didácticamente a través de la aplicación de la Teoría de los Procesos Conscientes y de las Leyes de la Didáctica (Álvarez de Zayas, 1988), para la elaboración de los planes y programas de estudio. Con esta metodología se inicia el proceso de elaboración de los Planes C (1990-91),
- se crea una Comisión Nacional por cada carrera, integrada por profesores universitarios y profesionales de la producción y los servicios. Los planes C se conciben para lograr la formación de profesionales de perfil amplio mediante una mayor integración de los componentes laboral, académico e investigativo,

---

<sup>6</sup>Tamara Batista Gutiérrez (2005) .Una propuesta del proceso de gestión pedagógica del colectivo de año: metodología de instrumentación en la carrera de agronomía en el Centro Universitario Isla de la Juventud. Tesis Doctoral.

marcó pautas significativas que cualifican a niveles superiores el proceso de gestión del trabajo metodológico efectuado,

- se diseña la Disciplina Principal Integradora,
- se estabiliza la calificación técnica y pedagógica del personal docente.

En 1988 se establece la **Resolución Ministerial No. 188/88**, que instituyó normas nacionales en lo que respecta a la dirección del proceso docente educativo sustentado teóricamente en los resultados científicos del trabajo de Vecino Alegret (1983) y Álvarez de Zayas (1985) y de los aportes de los trabajos hechos por investigaciones acometidas por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES).

En la Resolución, se observa:

- una relación cada vez más sistémica entre los componentes del proceso y se especifican las bases de las funciones de dirección y en los niveles en que se efectúan, así como las formas del trabajo metodológico,
- se definen los niveles organizativos del trabajo metodológico, se enuncian los colectivos de asignatura, de disciplina, interdisciplinario y de grupo o año, se reconoce el carácter colectivo que favorece el intercambio entre los docentes a la vez que estimula la iniciativa y creatividad de ellos,
- el trabajo metodológico posibilita la realización eficiente de la descentralización en el desarrollo de la gestión pedagógica de los colectivos, implicando que este proceso fuera más participativo,
- para la gestión del trabajo metodológico de los colectivos, particularmente para el año académico resultaron muy significativas las transformaciones realizadas en la selección y organización de los contenidos del currículo teniendo la idea regulativa de transversalidad,
- se logra un proceso de flexibilización de la dirección del proceso docente educativo, normándose como documentos rectores aquellos que son elaborados por las comisiones nacionales, el Plan de Estudio y los Programas de las Disciplinas, lo cual permite la elaboración y perfeccionamiento de todos los Programas de Asignaturas a los profesores desde su propia experiencia y condiciones en que se desarrolla el proceso,

- con la aparición de los planes C y C perfeccionado (1998) se introduce oficialmente el concepto de carrera, se fortalece la formación básica, se identifica que el profesional se prepara para resolver los problemas más generales y frecuentes de su profesión, en su eslabón de base,

La aplicación de los planes C y C perfeccionado trae consigo **Resolución Ministerial No. 269/91**, sobre el análisis de este reglamento se puede señalar:

- en su esencia y básicamente en su conceptualización, se aprecian los avances siguientes que: el trabajo didáctico se igualó al metodológico y se identificó que este es el trabajo de dirección del proceso docente educativo; el objetivo del trabajo metodológico es el perfeccionamiento del proceso docente educativo; el contenido del trabajo metodológico es ciencia didáctica; las funciones del trabajo metodológico: planificar, organizar, desarrollar y controlar el proceso docente educativo,
- se mantienen los mismos niveles organizativos del trabajo metodológico, todavía no se declara en él al colectivo de carrera, por lo tanto no quedan establecidas sus funciones metodológicas ni las relaciones que deben establecerse con las disciplinas docentes y los años académicos en la gestión de la didáctica que se debe efectuar en estos niveles,
- aunque en el reglamento se definen las funciones de las disciplinas y los colectivos de año, en el plano metodológico no queda claro cómo cada una tributa a la otra en el proceso docente educativo,
- no queda consignado el nivel de correspondencia de las actividades del trabajo metodológico de las disciplinas y los años, tributando entre sí y con la propia carrera,
- como resultado de la etapa de perfeccionamiento que se fue ejecutando por parte de las Comisiones Nacionales de Carreras, se incorporan versiones mejoradas de estas normativas. Se aprueba la **Resolución Ministerial No. 41/98**, donde se fundamenta científicamente un paulatino proceso de descentralización, aparecen modificaciones dirigidas básicamente dentro de la dirección del PDE, a la planificación y organización de éste,

- en este documento se comienza a hablar del colectivo de carrera cuyo contenido expresa una notable importancia en el orden de la descentralización, definiéndose ésta como un colectivo metodológico,
- la etapa que se analiza corresponde en parte al inicio en el país del llamado “Período Especial”. No obstante, a ello y pese a las dificultades que esto generó, la educación superior cubana, trató no solo de mantener los niveles de dirección del proceso docente educativo, sino también de desarrollarlos científicamente.

En resumen, en esta etapa se aprecian avances significativos en la conceptualización del contenido del trabajo metodológico, donde están sentadas las bases para que los docentes instrumenten todos los avances científicos, con creatividad, a fin de influir en la calidad del PDE. La gestión del trabajo metodológico adquiere un enfoque de sistema con carácter colectivo. Las distintas versiones de reglamento, de una forma u otra, reconocieron la existencia de dos direcciones fundamentales en el desarrollo del trabajo metodológico: elevar sistemáticamente la maestría pedagógica del personal docente y garantizar la calidad y efectividad del proceso docente educativo.

**Cuarta etapa 2001 hasta la actualidad.** Consolidación de la gestión del trabajo metodológico colectivo

A partir de **2001** comienza el proceso redimensionamiento de la Educación Superior:

- se crean las Sedes Universitarias Municipales (SUM), con un diseño curricular nuevo, más flexible y se abren facultades de Humanidades en diferentes universidades,
- aparece la modalidad de estudio semipresencial, que asume como tipología de clase, la clase encuentro. Esto exigió de un profundo trabajo metodológico de preparación en todos los colectivos, implicó el redimensionamiento del trabajo metodológico en las Sedes Centrales y una gestión del trabajo metodológico diferente,
- se utilizan como profesores a tiempo parcial a profesionales que laboran en el propio territorio, sin preparación pedagógica, los que requirieron de una

formación pedagógica de manera acelerada y que solo a través del trabajo metodológico y la superación didáctica se podía dar respuesta a sus necesidades formativas como docente,

- unido al proceso de Universalización en los Municipios aparece una nueva generación los planes D (curso 2005-2006 hasta la actualidad) para las dos modalidades de estudio presencial y semipresencial, que partió del concepto fundamental de perfil amplio, sustentado en una profunda formación básica. Sus principales características son: cambios en el concepto de presencialidad, dirigidos a lograr niveles superiores de independencia y creatividad en los estudiantes; sus ideas rectoras principales: la unidad entre los aspectos educativos e instructivos y el vínculo entre el estudio y el trabajo; predominio del enfoque en sistema del proceso de formación; el fortalecimiento del vínculo laboral; grandes transformaciones relacionadas con la informatización del proceso de formación; una formación humanística más completa y un sistema de evaluación del aprendizaje centrado en el desempeño, cualitativo e integrador.

Ante tantas transformaciones se emite la **Resolución Ministerial No. 210/07** vigente hasta el momento que permitió unificar todas las resoluciones y modificaciones surgidas a raíz del perfeccionamiento.

- en esta Resolución se profundiza más en las relaciones sistémicas entre los componentes del proceso, en las regulaciones relacionadas con la planificación y organización del proceso y en lo referente a la elaboración y aprobación de los planes de estudio. Favorece mayor flexibilidad a los centros, en cuanto al currículo y a la formulación de los objetivos a nivel de año,
- en cuanto a la gestión de trabajo metodológico colectivo se establecen dos niveles de realización, los niveles organizativos que incluyen los colectivos de carrera, año, disciplina e interdisciplinario y asignatura y los niveles de dirección, Departamento Docente, Facultad o unidad docente, Filial Universitaria y CES,
- aunque se declaran y asignan las funciones a los dos niveles de trabajo metodológico, además se precisan para ambos quiénes lo integran y sus

conductores, no se manifiesta con claridad cómo llevar a la práctica cada una de estas funciones,

- si bien se declaran los tipos de trabajo docente metodológico de manera general, todavía no se observa un esclarecimiento sobre cuáles pueden ser los tipos de actividades metodológicas que deben desarrollar cada uno de estos colectivos,
- se le concede al trabajo metodológico colectivo el enfoque en sistema, como vía de perfeccionamiento en cada nivel, se realza la importancia del año como subsistema integrador en la carrera,
- no se brinda un concepto amplio de Departamento Docente de acuerdo a sus particularidades, así como las funciones de cada uno de ellos.

Aunque parezca contradictorio, en esta etapa, el trabajo metodológico lejos de incrementarse en las Sedes Centrales para los profesores a tiempo completo fue disminuyendo y trajo consigo los cambios que se producen a partir de junio del 2009<sup>7</sup>, donde se hace un llamado **al rescate y fortalecimiento del trabajo metodológico** dirigido a:

- lograr la educación desde la instrucción, entendiéndose que la labor educativa debe ser asumida por todos los docentes desde el contenido mismo de cada una de las asignaturas y abarcar todo el sistema de influencias que se tiene sobre el estudiante,
- concebir el trabajo docente metodológico siempre en unidad indisoluble con el trabajo educativo, de acuerdo con las aspiraciones que sustentan los Planes de Estudio D,
- recobrar el papel del Jefe del departamento como líder pedagógico del departamento y metodólogo principal, capaz de contribuir a la capacitación de los profesores con vistas a su adecuado desempeño y
- establecer la diferenciación del trabajo metodológico para los profesores noveles y para los de probada experiencia académica.

---

<sup>7</sup>Documento MES de junio 2009 sobre "Reforzamiento del trabajo político ideológico en las universidades".

La evolución de las diferentes etapas por las cuales ha transitado la gestión del trabajo metodológico, desde el año 1976 hasta la actualidad, ha estado dirigida a consolidar el sistema y a perfeccionar la labor educativa. El momento actual se considera como el período de mayor significación en el auge y desarrollo del trabajo metodológico colectivo y el fortalecimiento de la labor educativa en el proceso de gestión de la educación superior.

El análisis realizado revela que en la evolución histórica de la gestión del trabajo metodológico se transita de:

- una actividad espontánea e individual que se fue consolidando y enriqueciendo como producto de la práctica pedagógica y de los resultados investigativos a convertirse en uno de los procesos distintivos del quehacer de los colectivos para desempeñar exitosamente la labor docente en las universidades cubanas,
- una excesiva centralización en la gestión del trabajo metodológico; a una dialéctica de descentralización con efectos favorables para la instrumentación de los avances científicos con creatividad,
- una estructuración de la gestión del trabajo metodológico básicamente por asignaturas o grupos de profesores, a subsistemas de organización curricular que garantizan el enfoque de sistema y el logro de los objetivos de acuerdo con cada nivel,
- una concepción inicial de considerar solo al Departamento Docente como el núcleo fundamental del trabajo metodológico a establecer al colectivo de año como célula fundamental de este,
- una evolución de la concepción didáctica del proceso docente, desde la didáctica general a las especiales,
- una concepción de la gestión administrativa del trabajo metodológico estructurada a nivel de CES, Facultad y Departamento Docente, a una gestión desde la didáctica en los niveles organizativos carrera, año, disciplina y asignatura y
- una limitada gestión del trabajo metodológico a un continuo perfeccionamiento de este debido al cambio del modelo pedagógico de perfil estrecho a uno de perfil amplio.

### **1.3 Caracterización del estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM**

A partir de determinar el problema científico de la investigación y realizar el análisis teórico e histórico del objeto de la investigación, se plantea caracterizar el estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, para ello se valoraron los resultados de:

- las diferentes visitas y fichas evaluativas anuales del MES en los tres últimos cursos,
- el análisis de los planes de trabajo metodológico consecutivos de los departamentos y las estrategias de trabajo metodológico de las carreras,
- la realización de entrevistas a funcionarios de la Vicerrectoría Docente, Centro de Estudios Pedagógicos (CEP), Jefes de departamentos, y
- la aplicación de encuestas a los Jefes de colectivos de las carreras que se estudian en curso diurno (anexos 1, 2, 3, 4 y 6).

En la interpretación de los resultados se muestran las siguientes limitaciones:

#### **Señalamientos de las visitas y fichas evaluativas:**

- Cuadros de dirección docente con poca experiencia en el proceso de gestión de la didáctica, lo que limita la labor de dirección para el desarrollo del trabajo metodológico con carácter sistémico.
- La maestría y experiencia pedagógica de los profesores que desarrollan el proceso es muy diversa, así como la preparación para enfrentar la preparación metodológica y el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Los jefes de los diferentes niveles organizativos y administrativos no evalúan la efectividad del trabajo metodológico realizado en las carreras a partir de la calidad del proceso docente educativo, es decir, en correspondencia con los resultados docentes obtenidos.
- El trabajo metodológico y su control en todas las carreras no es homogéneo lo que provoca que los sistemas de evaluación de algunas asignaturas aún no contribuyan de manera requerida al incremento del estudio sistemático de los estudiantes.

- No se explotan todas las potencialidades que brindan el sistema de actividades metodológicas y su derivación a los distintos niveles para abordar las prioridades.
- Incumplimiento de actividades metodológicas planificadas en los planes de trabajo metodológico.

#### **Visitas integrales a las facultades.**

- Insuficiente implicación de los directivos de las facultades en la dirección y gestión del trabajo docente metodológico
- Insuficiente cultura de trabajo en equipo, en colectivo, donde se transmitan y compartan las experiencias con los Jefes de departamento y colectivos metodológicos más jóvenes.
- Inestabilidad en la dirección de los colectivos metodológicos, lo que limita el enfoque sistémico durante la gestión del trabajo metodológico en cada nivel.
- La planificación del trabajo metodológico no está en función de las necesidades docentes e investigativas de los diferentes colectivos
- El control realizado al trabajo metodológico, no siempre se dirige hacia los problemas reales que presentan los departamentos y carreras, más bien se enmarca en revisar los documentos establecidos para el trabajo metodológico y los resultados de los controles a clase.
- El trabajo metodológico no tiene carácter sistémico, no se tiene en cuenta la función rectora de los objetivos, al vincular los diferentes niveles organizativos y tipos de actividades.
- No se determinan las desviaciones que se producen en el cumplimiento de los objetivos, ni las causas que las provocan.
- Es insuficiente la preparación metodológica individual de los docentes, ya que no está orientada a resolver problemas detectados durante el desarrollo del proceso docente educativo.
- Deficiente evaluación periódica, en todos los niveles de dirección, del cumplimiento real de las diferentes actividades planificadas y las medidas que se adoptan son insuficientes.

## **Revisión de los Planes de Trabajo metodológicos y Estrategias Metodológicas**

Del análisis de los planes de trabajo metodológicos de las facultades y departamentos (anexo 1) se pudieron corroborar algunos de los aspectos señalados en las entrevistas, que parte de la propia concepción de los planes, como son:

- No se diseña un sistema alrededor de los problemas, que recoja todas las formas y tipos, de tal manera que se trabaje el problema de forma integrada Incluso en ocasiones no se manifiesta coherencia entre las intenciones de cada una de las actividades.
- En los planes consecutivos no se hace referencia a la medida en que se solucionan los problemas de cursos anteriores. El trabajo carece de continuidad y objetividad.
- No se propicia la medición para saber cómo se solucionan gradualmente los problemas.
- Incorrecta e insuficiente planificación y organización del trabajo metodológico, no sólo en la falta de actividades como clases metodológicas, demostrativas o abiertas, sino en la propia concepción de las acciones que tiene implícita esta función, entre ellas la no declaración de los objetivos que tienen que ser alcanzados en el trabajo metodológico.
- El trabajo científico metodológico, en ocasiones, es espontáneo, en lo que cada profesor decida hacer, no aparece planificado en el plan de trabajo metodológico en cada uno de los niveles.

Al revisar la **Estrategia de trabajo metodológico de los colectivos de carrera** se pudo comprobar que:

- Los problemas metodológicos no se logran precisar y son ambiguos, lo que trae como consecuencia una inadecuada definición del objetivo metodológico.
- En la planificación de las actividades no se diferencia y jerarquiza el tratamiento de los problemas metodológico en correspondencia con los objetivos que se deben alcanzar en cada uno de los niveles

- Las actividades metodológicas se planifican con un enfoque más operativo que estratégico, lo que no conduce en un corto y mediano plazo a la superación del colectivo de carrera para lograr la formación integral de sus estudiantes.
- Los planes de capacitación están orientados fundamentalmente a los profesores jóvenes graduados en adiestramiento
- No tienen planificada la preparación de carrera como actividad metodológica y en algunos casos tampoco la reunión de carrera.

En **entrevista con metodólogos de la VRD y miembros del Centro de Estudios pedagógicos** (anexo 2) se constató que:

- En la VRD existe el Reglamento Orgánico de la Vicerrectoría Docente del ISMMM y tiene como objetivo establecer las normas básicas para el funcionamiento de la Vicerrectoría Docente. No obstante, se considera que la misión debe ser reformulada, ya que no refleja el carácter asesor de este nivel de organización en lo que respecta al trabajo metodológico como esencia de sus funciones.
- Solo se reconocen como órganos auxiliares, colegiados y consultivos de la VRD al Consejo de Dirección y al Consejo Docente, los cuales tienen asignadas las mismas funciones y atribuciones.
- No están organizados colectivos asesores, ni de trabajo metodológico que favorezcan la preparación de los jefes de colectivos en los diferentes niveles.
- La implicación del CEP y la VRD, de manera conjunta, en la asesoría de la gestión del trabajo metodológico es insuficiente.
- No se aprovechan las experiencias de los tres Presidentes de las Comisiones Nacionales de Carrera, en la actuación cooperada de reflexión, comunicación y socialización de los resultados con otros colectivos de carrera
- Desde la institución no se favorece la gestión del trabajo metodológico en colectivo que permita construir socialmente el tratamiento metodológico a los diferentes problemas que se presentan en el proceso docente educativo.
- No se declaran líneas de trabajo metodológico en las diferentes carreras, se trabaja por prioridades para el curso que parten de la VRD.
- Insuficiente utilización del trabajo científico metodológico para la elevación de la

calidad del trabajo metodológico.

### **Encuestas a los Jefes de colectivos de carrera**

El ISMMM cuenta con nueve carreras que se desarrollan en curso diurno. Se aplicaron encuestas a siete de los nueve Jefes de colectivos de carrera para un 77,7 % del total (anexo 3 y 4).

Se pudo constatar que el 100 % de los Jefes de colectivos de carrera encuestados reconoce que la planificación del trabajo metodológico se realiza acorde a los objetivos que deben ser alcanzados por la institución y los problemas se definen a partir de la situación que tiene el proceso de formación en la carrera, sin embargo llama la atención que si el análisis se realiza teniendo en cuenta solo el criterio de los metodólogos a partir de los resultados de las visitas, controles y revisión de los planes de trabajo metodológico esto no se comporta así, pues se señala que en algunos casos los objetivos se redactan de forma similar, aunque correspondan a diferentes cursos y niveles de sistematicidad del trabajo metodológico, a esto añádasele que los objetivos revisados son muy generales y no reflejan la problemática de cada carrera.

Como elementos a tener en cuenta para la elaboración del plan de trabajo metodológico solo el 14,28 % de los encuestados considera los subniveles de subordinación, el 57,14 % planifica los métodos a emplear de capacitación y el 28,5% precisa los resultados esperados y el sistema de control.

El 42,85 % manifiesta que el Centro de Estudios Pedagógicos y la VRD no contribuyen a la capacitación pedagógica y didáctica para garantizar la labor de dirección y gestión del trabajo metodológico en el colectivo de carrera.

Un 14,28 % plantea que no tiene establecido el sistema de reuniones de trabajo del colectivo de carrera, valoración que no coincide con la obtenida de la revisión de las estrategias, donde el 57,14 % no lo tiene planificado. Por otra parte, solo el 14,28 % planifica y efectúa la preparación de la carrera como un tipo de trabajo metodológico. Esto demuestra insuficiente conocimiento y dominio de los tipos de trabajo docente-metodológico que deben desarrollarse en este nivel.

El 42,85 % considera que existen contradicciones funcionales en el proceso de gestión del trabajo metodológico entre el colectivo de carrera y el Departamento

Docente y por último, algunas carreras enuncian como dificultades fundamentales que tienen para gestionar el trabajo metodológico las siguientes: inexperiencia en la dirección del colectivo, insuficiente preparación técnico-metodológica para enfrentar la gestión, categoría docente del claustro y limitado nivel de información. Estos resultados reflejan por sí solo contradicciones en el proceso de planificación del trabajo metodológico en este nivel, pues existen acciones que tienen que ser llevadas a cabo y no se realizan o simplemente no se es sistemático en su realización. Por otro lado, se evidencia que los Jefes de colectivos de carrera no son capaces de identificar sus propias necesidades.

### **Entrevista a Jefes de departamentos** (anexo 5 y 6)

En la entrevista los Jefes de departamentos manifiestan:

- En alguna medida desconocimiento de las dimensiones tecnológica y administrativa del trabajo metodológico, así como insuficiente dominio y deficiente aplicación de los documentos que norman y regulan esta actividad.
- Poca preparación lo que provoca insuficiencias en la dirección del trabajo metodológico fundamentalmente por la no correcta identificación y uso de acciones asociadas a las funciones que conforman el ciclo directivo, lo que no le ha permitido planificar, organizar, regular y controlar eficazmente el trabajo metodológico en el Departamento Docente.
- Incumplimiento del plan de controles a clases planificados como vía para observar directamente cómo se logran los objetivos.
- Deficiente planificación del trabajo metodológico pues no siempre está dirigida hacia las dos direcciones del mismo.
- En cuanto a la organización, han evidenciado un inadecuado uso de la colegialidad en la dirección y existe ineficiente control del trabajo metodológico.
- La existencia de gran diversidad en las particularidades de los Departamentos Docentes del ISMMM, lo que limita la gestión, esto provoca que no todos puedan identificar los colectivos de trabajo metodológico que obran en su departamento
- Al indagar sobre los documentos que auxilian la gestión del trabajo metodológico, los entrevistados consideran que son insuficientes las

orientaciones y asesorías recibidas en forma de documentos indicativos para garantizar de forma más ágil y efectiva la gestión.

- Confusión en el papel que desempeña el Jefe de departamento y el Jefe de colectivo de carrera en el proceso de gestión del trabajo metodológico.

El análisis de la documentación, más los resultados de las entrevistas individuales a dirigentes del proceso formativo universitario y el estudio del marco contextual, objeto de investigación y campo de acción, ofrece la posibilidad de delimitar las siguientes manifestaciones del problema:

- Algunos jefes de colectivos jóvenes no tienen dominio de sus funciones, no están capacitados, ni han adquirido las habilidades necesarias para dirigir y gestionar el trabajo metodológico.
- Los directivos docentes conocen la mayor parte de los documentos que norman el trabajo metodológico en la Educación Superior; sin embargo, no son capaces de instrumentarlo acertadamente.
- Los problemas metodológicos no se identifican a partir de un diagnóstico.
- Entre el colectivo de carrera y el departamento existen contradicciones relativas a su función en el proceso de gestión del trabajo metodológico.
- La VRD no cuenta con los fundamentos del trabajo metodológico, ni con los pilares que lo sustenta como órgano asesor.
- La institución (VRD) y la dirección de las facultades no propician la generalización de los resultados parciales que se van alcanzando en las carreras
- No se aprovechan las potencialidades con que cuenta la institución, CEP y carreras rectoras en función de la asesoría para la gestión del trabajo metodológico.
- Insuficiente asesoramiento de cómo deben los directivos docentes realizar la gestión del trabajo metodológico.
- Insuficientes investigaciones pedagógicas dirigidas a darle solución a los problemas que se presentan en la planificación, organización, control y dirección del trabajo metodológico.

- No se cuenta con una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico desde la institución que favorezca la superación la capacitación constante de sus directivos docentes y profesores.

Lo antes expuesto demuestra que la labor de los Jefe de departamentos y Jefes de colectivos de carrera, impregnada de cierta complejidad, no la han podido desempeñar eficientemente, a pesar de su accionar en la gestión del trabajo metodológico, pues carecen de conocimientos y habilidades para desarrollar la tarea a ellos encomendadas.

Los encargados de realizar la supervisión y la asesoría desde la institución conducente a lograr calidad en su desempeño profesional no han sabido integrarse para entrenarlos en el proceso de gestión del trabajo metodológico.

Dada la situación que se presenta en la gestión del trabajo metodológico y la problemática detectada se propone la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

## **CONCLUSIONES CAPÍTULO I**

- La caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico y su asesoría revela limitaciones en el cuerpo teórico desde la perspectiva del estudio de esta investigación como: la gestión del trabajo metodológico en el contexto institucional, determinación de las necesidades didáctico pedagógicas de la organización educativa, la connotación de la gestión, que tiene mayor incidencia en lo administrativo e insuficiencias en la concepción de la asesoría y su despliegue desde la institución, por consiguiente ha sido enriquecido este objeto de estudio a partir de la práctica educativa.
- En el análisis histórico del proceso de la gestión del trabajo metodológico se determinan cuatro etapas en su evolución: gestación del trabajo metodológico en las universidades (1962-1975), institucionalización del trabajo metodológico (1976-1987), inicio de la concepción de la gestión del trabajo metodológico en colectivo (1988-2000) y consolidación de la gestión

del trabajo metodológico colectivo (2001 hasta la actualidad). El análisis tendencial manifiesta que de una actividad espontánea e individual se transformó en uno de los procesos distintivos y de tradición del quehacer de los colectivos docentes y aportó logros importantes en el continuo perfeccionamiento de la formación de los profesionales en la educación superior cubana.

- La caracterización del estado actual de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM permitió identificar las insuficiencias en su planificación, conducentes a un limitado desarrollo de las restantes funciones de la gestión. Lo que implica la necesidad de asesorar y preparar desde la institución a los directivos docentes, encargados de gestionar el trabajo metodológico en los diferentes niveles.

## **CAPÍTULO II: ESTRATEGIA PARA LA ASESORÍA DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO METODOLÓGICO EN EL ISMMM**

En este capítulo se propone la Estrategia para la asesoría del trabajo metodológico en el ISMMM. La fundamentación de la estrategia se sustenta en los referentes teóricos relacionados con la caracterización teórica y praxiológica, el estado tendencial y la caracterización del proceso en el momento actual.

### **2.1 Fundamentación de la Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM**

Para poder dar una definición de estrategia vale la pena evaluar la definición del término estrategia en relación con su aplicación.

El análisis etimológico del vocablo estrategia permite conocer que en la bibliografía consultada y según estudios realizados, se encuentra que el término tiene su explicación a partir de dos vocablos diferentes de origen griego;<sup>8</sup> la inicial y más difundida lo asocia directamente de la palabra *stratégós*, general del ejército, es decir, que tiene su surgimiento en las operaciones militares y los elementos que la componen están presentes en esta actividad, por lo que en la antigua Grecia la palabra estrategia se utilizó para designar “el arte de los generales”.<sup>9</sup>

Posteriormente, el Diccionario de Ciencias de la Educación (1997) define que la palabra estrategia se deriva de la voz griega *strategeia*, es “el arte de dirigir las operaciones militares y que actualmente ha pasado también a significar el planteamiento conjunto de las directrices a seguir en cada una de las fases de un proceso, que guarda estrecha relación con los objetivos que se pretenden lograr”; así entendida supone guiar, orientar hacia una finalidad en cada momento de la actividad. Esta definición es muy amplia y puede ser utilizada para cualquier tipo de proceso no educativo.

---

<sup>8</sup>Diccionarios Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en <http://www.larousse.es/gene/dicc>. y Diccionario Enciclopédico Color-Compact Ocean. Grupo Editorial. S.A., Compact Ocean. Disponible en <http://www.oceano.com.e-mailinfoceano.com>

<sup>9</sup>Dra. Nerely de Armas Ramírez MsC. Josefa Lorences González, (2010). La estrategia como aporte de significación práctica. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas Universidad Pedagógica “Félix Varela”.

A partir del siglo XX la utilización y aplicación de este término comenzó a desarrollarse en los procesos educativos, inició a invadir el ámbito de las Ciencias Pedagógicas aproximadamente en la década de los años 60, coincidiendo con el comienzo del desarrollo de las investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación, así como en otras ramas la economía, y la dirección (1962). En la actualidad ha llegado a convertirse en la herramienta de dirección más empleada en el mundo moderno<sup>10</sup>.

La bibliografía consultada en relación con el tema permitió confirmar que en el presente existen innumerables definiciones y tipos de estrategias que dependen del contexto o ámbito concreto sobre el cual se pretende incidir y de la especificidad del objeto de transformación. Investigaciones como las de Addine Fernández, F. y otros, (1999), Sierra Salcedo Regla (2002), Emilio Ortiz y Mariño, María (s/f), entre otros sirvieron de referente en esta investigación.

Por el propósito de la investigación se toma como referencia a la definición aportada por investigadores del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas Universidad Pedagógica “Félix Varela”, quienes en el contexto concreto de la Pedagogía la define como: “La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos y la metodología”. (De Armas Ramírez Nerely y otros, 2010).

La autora se adscribe a la concepción de estrategia que ofrece De Armas porque los fundamentos de la propuesta permiten ser aplicados tanto para un proyecto social y/o educativo y considerar la dirección como elemento esencial. De manera implícita deja ver que está constituida por una secuencia de pasos, acciones de

---

<sup>10</sup>Ronda Pupo Guillermo y José A. Manzané. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a los niveles estratégicos, tácticos y operativos. En folletos gerenciales. Centro coordinador de estudios gerenciales. MES. 2003.

trabajo que se relacionan con las funciones de la dirección y la gestión, entre ellas se destacan:

- Se diseña para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos.
- Permite proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado.
- Implica un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar, lo cual no significa un único curso de las mismas.
- Interrelaciona dialécticamente en un plan global los objetivos o líneas que se persiguen y la metodología para alcanzarlos.

En el contexto específico de esta investigación la autora considera que la solución del problema de investigación podría lograrse con la implementación de una estrategia porque el propósito esencial del trabajo es la proyección en determinado plazo de la transformación del proceso de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM mediante un sistema de acciones, recursos y medios que dan cumplimiento a los objetivos propuestos. De lo anterior se infiere que la estrategia se caracteriza por ser intencionada y dirigida a la solución del problema. La autora asume como estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico: un sistema de acciones conscientes e intencionadas dirigidas a la asesoría institucional y a la orientación y organización de la preparación general e individual de los directivos docentes de manera que se logre el nivel necesario para gestionar y conducir el trabajo metodológico desde el colectivo que dirige, con un fin establecido, en un determinado período de tiempo.

La base teórica metodológica que sustenta la estrategia diseñada en esta investigación son los siguientes criterios:

- Carácter dialéctico que se manifiesta en la solución a la contradicción entre el estado actual y el deseado del proceso de gestión del trabajo metodológico, y la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el proceso de gestión del trabajo metodológico por las constantes adecuaciones y readecuaciones que

puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos y las vías instrumentadas para alcanzarlas.

- Enfoque sistémico en el que predominen las relaciones de coordinación, aunque no dejen de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia. Está basada en concepciones didácticas enfocadas a las transformaciones del proceso de gestión del trabajo metodológico en su perfeccionamiento continuo.

- Carácter colaborativo y participativo determinado por la necesidad de la interactividad entre los sujetos que intervienen en el trabajo metodológico colectivo, pues este proceso no solo es de implicación personal, sino también institucional y social.

- Flexibilidad, puesto que presupone un conjunto de acciones que son susceptibles a la modificación según las condiciones concretas de cada contexto. El hecho de que existan diferentes tipos de estrategias y que respondan a las características o a un objetivo específico por las que cada autor las crea, no dejan de ser importantes, para que sirva de consulta, de búsqueda, para el enriquecimiento de la que se propone en esta tesis.

## **2.2 Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM**

La Estrategia para la asesoría del trabajo metodológico en el ISMMM (anexo 7) se concibe para aprovechar las fortalezas de la institución universitaria que cuenta con un Centro de Estudios Pedagógicos, la experiencia existente en los colectivos docentes de tres carreras rectoras, dos de ellas acreditadas de excelencia y que sus resultados difieren con otras carreras cuyos claustros se caracterizan por la insuficiente preparación didáctico metodológica. La estrategia está ideada de manera que en su aplicación busque, más que la dificultad, la potencialidad del sujeto, determinando lo que él con ayuda de otros puede ir logrando.

Para constatar las dificultades presentadas en el desarrollo de la gestión del trabajo metodológico, detectar las causas que las originaron y argumentar la necesidad del establecimiento de la Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM se parte de:

- el marco teórico conceptual que fundamenta la gestión del trabajo metodológico,
- el análisis documental e informaciones sobre el nivel de desarrollo de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM,
- la caracterización del trabajo metodológico desarrollado por la institución, departamentos docentes y carreras a partir de las opiniones expresadas en las entrevistas a diferentes directivos y funcionarios de la institución y
- la revisión de los documentos que rigen el trabajo metodológico en la Vicerrectoría Docente y los generados en los diferentes colectivos de trabajo metodológico.

Para elaborar la estrategia se delimitan los aspectos siguientes:

- Diagnóstico del estado de la gestión del trabajo metodológico en la institución.
- Objetivo general de la estrategia.
- Condiciones necesarias para la aplicación de la estrategia.
- Etapas, objetivos específicos y acciones propuestas.
- Orientaciones metodológicas para la aplicación.
- Sistema de evaluación y control para garantizar la pertinencia.

### **Diagnóstico del estado de la gestión del trabajo metodológico en la institución**

La elaboración de la estrategia tiene como punto de partida el análisis tanto de los factores internos como externos que inciden en la gestión del trabajo metodológico en la institución, con el objetivo de obtener la situación real en la que se encuentra el trabajo.

En la realización del análisis interno y externo se elaboraron las matrices MEFI y MEFE<sup>11</sup> para posteriormente poder definir adecuadamente las principales acciones (anexo 8). Los resultados de los factores internos muestran que en el sistema las debilidades predominan por encima de las fortalezas, lo que justifica la aplicación de la estrategia. En cuanto al análisis de los factores externos, las

---

<sup>11</sup>MEFI- Matriz de Evaluación de los Factores Internos y MEFE- Matriz de Evaluación de los Factores Externos

oportunidades predominan lo que indica que el sistema está en posición ventajosa.

**Objetivo general de la estrategia:** Fortalecer el trabajo institucional a partir del establecimiento de un sistema de acciones que favorezca la transformación progresiva de la gestión del trabajo metodológico de los directivos docentes del ISMMM.

**Condiciones necesarias para la aplicación de la estrategia.**

- Utilizar el método de investigación-acción durante la realización de la asesoría de la gestión del trabajo metodológico.
- Aprovechar los recursos materiales y humanos presentes en el contexto.
- Considerar la posibilidad de disponer de colectivos de trabajo metodológico, que permitan aprovechar el conocimiento de los líderes académicos más experimentados en función de perfeccionar el trabajo de la Vicerrectoría Docente y favorecer la preparación de los que conducen el trabajo metodológico a nivel de departamento y carrera a partir, de la asesoría.
- Tener en cuenta las necesidades del contexto, relacionadas con el desarrollo de la gestión del trabajo metodológico en los diferentes subsistemas con la eficiencia y eficacia que el perfeccionamiento continuo de la Educación Superior demande y la preparación de los colectivos responsabilizados con la conducción de la gestión del trabajo metodológico a nivel de carrera y departamento.
- Establecer un clima socio psicológico favorable y el desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales, que propicien la colaboración entre el colectivo asesor y los colectivos asesorados que participan en la ejecución de la estrategia.
- Conocer las etapas de la estrategia, las acciones y el orden en que estas se pueden dar para ser capaz de aplicarla.

**2.2.1 Estructura de la Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM**

A partir del análisis de estudios realizados por diferentes autores acerca de estrategias, se puede apreciar como algunas de ellas están estructuradas por

etapas, fases o momentos, la estrategia que se propone en la investigación consta de tres etapas: preparatoria, de intervención y de evaluación y retroalimentación, en las que se proyectan un conjunto de acciones dirigidas a solucionar las insuficiencias del trabajo metodológico identificadas desde la Vicerrectoría Docente y que en gran medida responden a la limitada preparación que presentan los que conducen el trabajo metodológico y precisan de asesoría.

**Etapas Preparatoria:** constitución de los colectivos de trabajo metodológico: Colectivo Asesor Docente y colectivos asesorados integrados por directivos docentes: Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera y determinar sus funciones (anexo 9 y 9a).

Identificación de las necesidades didáctico-pedagógicas y potencialidades que presentan los Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera, que integran los colectivos asesorados, encargados de conducir el trabajo metodológico en los diferentes niveles y su caracterización.

La caracterización juega un papel fundamental en la estructura presentada, pues todo parte de la misma, en ella se identifican las necesidades o carencias que desde el punto didáctico-pedagógico presentan los directivos docentes, del mismo modo las potencialidades para la realización del trabajo metodológico y los problemas metodológicos a resolver.

Para realizar la caracterización pueden utilizarse diferentes métodos y técnicas empíricas como encuestas y/o entrevistas a directivos de las facultades, departamentos docentes y carreras participantes en el proceso de gestión del trabajo metodológico.

Por otra parte, pueden realizarse observaciones a actividades metodológicas, revisión de documentos todo esto en correspondencia con la determinación de los objetivos específicos previstos en cada una de las etapas de la estrategia propuesta.

Los elementos identificados en este estudio constituyen las premisas que permitirán al Colectivo Asesor Docente aplicar los métodos y procedimientos efectivos para planificar, organizar, ejecutar y controlar la asesoría del trabajo metodológico a la institución y a los colectivos propuestos.

Este estudio de partida debe incluir incuestionablemente los objetivos fundamentales planteados para el curso que se trabaja, el análisis de los problemas metodológicos y las causas que los generan para que se proyecten en mejores condiciones las acciones de trabajo metodológico en su contexto real. Una vez identificados los objetivos a lograr en la asesoría se procede a planificar y organizar las acciones.

La fase preparatoria la compone la función planificación y la de organización. La planificación de las acciones incluye la definición de los objetivos como elemento rector, de ellos depende el tipo de actividad que se ha de realizar.

Posteriormente, se planificarán y organizarán las acciones que deberán realizar el Colectivo Asesor Docente y los dos colectivos asesorados: Colectivo de Jefes de departamentos y Colectivo de jefes de carrera en la próxima etapa.

En la planificación de las acciones deben tenerse en cuenta además los resultados obtenidos por los Jefes de Departamentos y Jefes de colectivos de carrera en las visitas, controles de asesoría, las recomendaciones realizadas por los diferentes niveles institucionales y la experiencia de dirección.

Esta planificación debe incluirse en los planes de trabajo anuales, así como en los planes mensuales. En tal sentido se determinan las acciones a realizar en esta función y en la de organización.

**Etapas de Intervención:** aquí se concretan y ejecutan las acciones y se produce la ejecución del proceso.

Las acciones que deberá ejecutar el Colectivo Asesor Docente tendrán carácter institucional y de preparación. En un primer momento las acciones de asesoría estarán dirigidas a la revisión y rectificación de los documentos que obran en la Vicerrectoría Docente, en un segundo momento a la orientación, preparación y transformación de los directivos docentes para asumir la gestión del trabajo metodológico en cada nivel.

El cumplimiento efectivo de los objetivos tiene mucho que ver con la manera en que se ejecuta lo previsto en la etapa preparatoria. De ahí la necesidad de motivar a todos los implicados (asesor-asesorado) en el cumplimiento de las acciones planificadas y crear un clima adecuado, que propicie la colaboración entre los

colectivos que participan, para el intercambio de criterios, señalamientos críticos, recomendaciones, sobre aspectos relacionados con las acciones planificadas, lo que enriquece el análisis, desde los diferentes puntos de vistas de los implicados en este proceso.

En esta etapa es donde debe enfatizarse en la utilización de sesiones de trabajo conjunta, como método y estilo de trabajo, para la labor de asesoría, a través de esta se puede demostrar cómo desarrollar el proceso para alcanzar los objetivos propuestos. El trabajo metodológico es por su naturaleza un trabajo de gestión, donde la regulación sea la coordinación de todas las decisiones que se adopten para adecuar las acciones a las condiciones específicas.

**Etapas de Evaluación y Retroalimentación:** es la etapa final que cierra el ciclo de gestión en un período determinado, compuesta por la función de control, e implica la comprobación del cumplimiento de los objetivos trazados. Esta función permite valorar la efectividad de las acciones diseñadas y cómo ellas tributan al cumplimiento de los objetivos de la asesoría, contrastar el estado real con el previsto y corregir dichas acciones para la realización del siguiente periodo. Permite señalar las insuficiencias con el propósito de rectificar y evitar su recurrencia, así como demostrar la efectividad de las acciones previstas para alcanzar los objetivos.

Para ello, esta etapa cuenta con la evaluación de los resultados, reajuste y perfeccionamiento, de las acciones a realizar. No obstante, es preciso señalar que aunque el control está previsto realizarse durante el desarrollo de cada una de las etapas, en este momento se hace necesario valorar los resultados después de aplicada la estrategia. Para ello se propone la utilización de las herramientas iniciales en un segundo momento, a continuación se realiza el análisis de los datos y se obtienen las inferencias científicas a partir de la valoración de la efectividad de la estrategia.

A continuación se desarrolla el contenido de cada una de las etapas que componen la estrategia para la asesoría de gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

**Etapas, objetivos específicos y acciones propuestas.**

## **ETAPA PREPARATORIA**

**Objetivo específico:** Constituir los colectivos de trabajo metodológico a partir de la planificación y organización de la asesoría y la identificación de las necesidades didáctico pedagógicas de los directivos docentes para sentar las bases de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

### **Acción general 1: Constituir los colectivos de trabajo metodológico.**

#### **Acciones específicas:**

- Proyectar la investigación-acción, para estudiar la situación concreta del contexto, donde se gestiona el trabajo metodológico.
- Crear las condiciones objetivas y subjetivas para la aplicación de la estrategia.
- Seleccionar los integrantes y constituir el Colectivo Asesor Docente a partir de las fortalezas en cuanto a los líderes académicos con que cuenta la institución.
- Constituir los colectivos de directivos docentes (asesorados): Colectivo de Jefes de Departamentos y Colectivo de Jefes de Carrera
- Concebir y orientar las funciones y acciones a cumplir por los colectivos implicados en la estrategia para la asesoría.
- Establecer el compromiso de los actores y protagonistas fundamentales en la aplicación de la estrategia.

### **Acción general 2: Identificar las necesidades didáctico-pedagógicas que presentan los Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera que integran los colectivos asesorados.**

#### **Acciones específica:**

- Determinar la herramienta para la identificación de las necesidades didáctico-pedagógicas que presentan los Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera.
- Precisar las necesidades de carácter didáctico-pedagógico que en la gestión del trabajo metodológico presentan los Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera que deberán resolverse durante la asesoría.
- Identificar los problemas metodológicos a resolver.
- Determinar las potencialidades con que se cuenta para resolver las insuficiencias que se manifiestan en la gestión del trabajo metodológico.

- Caracterizar a los colectivos asesorados a partir de las acciones anteriores.

**Acción general 3: Planificar y organizar las acciones de asesoría que serán ejecutadas en la próxima etapa.**

- Planificar y organizar la asesoría para cada etapa, para ello es necesario:
  - a. Definir los objetivos de la asesoría a partir de los resultados de la caracterización de los Jefes de departamentos y Jefes de colectivo carrera.
  - b. Definir los aspectos que requieren de orientación y asesoría en el orden didáctico–pedagógico.
  - c. Elaborar el plan de acciones.
  - d. Determinar los medios necesarios.
  - e. Organizar la forma en qué será aplicada la estrategia de asesoría.
  - f. Precisar los plazos de ejecución de las actividades.

**ETAPA DE INTERVENCIÓN**

**Objetivo específico:** Integrar el trabajo metodológico institucional a partir de la asesoría de la gestión del trabajo metodológico de la VRD y la preparación de los directivos docentes para elevar la calidad del proceso docente educativo.

**Acciones del Colectivo Asesor Docente.**

**Acción general 1: Asesorar la gestión del trabajo metodológico de la VRD.**

**Acciones de carácter institucional:**

- Actualizar y perfeccionar las reglamentaciones de carácter institucional de la VRD. Asesorar la reformulación de la misión de la VRD en cuanto a la gestión del trabajo metodológico. (Reglamento Orgánico)
- Determinar los fundamentos para el trabajo metodológico de la Vicerrectoría Docente para cada curso de acuerdo con las prioridades.
- Establecer los indicadores para evaluar la calidad de la gestión del trabajo metodológico.
- Asesorar la elaboración de la estrategia de trabajo metodológico del ISMMM y plan de trabajo metodológico en los diferentes niveles
- Elaborar procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico a partir de la correcta aplicación del ciclo directivo.

## **Acción general 2: Preparar a los colectivos de Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera.**

### **Acciones específicas de carácter de preparación:**

- Propiciar el estudio sistemático de las Resoluciones y normativas que rigen el trabajo metodológico.
- Fomentar la creación de espacios metodológicos de orientación y también de intercambio de experiencias que eleven el nivel de preparación de los directivos docentes y permitan lograr una adecuada proyección del proceso.
- Potenciar y transformar el trabajo científico y metodológico; esta opción debe sustentar a su vez a las restantes, pues, al potenciar el trabajo científico metodológico, con ella se asegura la superación de los directivos docentes, se fortalece el trabajo de los diferentes colectivos y se transforma el desempeño, que puede elevar y perfeccionar el control y la dirección del trabajo metodológico.
- Realizar sesiones de trabajo conjunta, talleres, seminarios, estudios de caso con actividades prácticas que permitan asesorar de forma colectiva, tutorial o individual los elementos esenciales a tener en cuenta para lograr una adecuada concepción de la planificación y organización del plan de trabajo metodológico en los aspectos relacionados con:
  - a. La determinación de los problemas fundamentales del trabajo metodológico y las causas que lo originan; jerarquización de los problemas,
  - b. la determinación de los objetivos principales del trabajo metodológico,
  - c. precisión del contenido de carácter diferenciado y concreto en función de los problemas y necesidades de cada instancia y colectivo docente y conciliación de las acciones en función de los objetivos,
  - d. el cumplimiento del carácter sistémico del plan de trabajo metodológico para el tratamiento de los problemas, en los tres momentos: la interrelación del trabajo metodológico que se desarrolla en los diferentes subniveles, en la relación del trabajo docente metodológico y científico

metodológico y en la realización del ciclo de las diferentes formas del trabajo metodológico,

e. la conciliación de los planes de trabajo metodológico entre todos los subsistemas de la carrera.

- Intervenir en la reorganización y rediseño de la estrategia metodológica de las carreras, así como del plan de trabajo del departamento de acuerdo con sus particularidades en los casos que sea necesario.
- Diseñar programas de entrenamientos para los Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera en temas de dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior (Ver propuesta de temáticas anexo 10 y 11).
- Adiestrar a los asesorados en el seguimiento de los resultados obtenidos y la toma de decisiones por sí solos que impliquen modificaciones positivas en su actividad.
- Poner a disposición de los directivos docentes en la página *web* de la VRD los documentos que norman el trabajo metodológico, modelos establecidos para la planificación y control del trabajo metodológico, guía para la elaboración de los planes de trabajo metodológico, materiales de ayuda y de preparación resultados de la asesoría y divulgar los principales resultados que alcanzan los departamentos y carreras que contribuyan a la preparación y estímulo de continuar trabajando.
- Diseñar e implantar un sistema de información en soporte digital que permita mantener actualizada periódicamente la situación que tiene la ejecución del plan de trabajo metodológico.
- Mantener una información actualizada sobre las tareas a ejecutar de la estrategia para la asesoría en el ISMMM

### **Acción general 3: Integrar el trabajo metodológico institucional.**

#### **Acciones específicas de los colectivos asesorados.**

- Dominar y aplicar consecuentemente los documentos que norman y regulan el trabajo metodológico

- Prepararse científico-metodológicamente para enfrentar los retos que tienen ante sí en la conducción de los departamentos y carreras, propiciando que los mismos reconozcan la necesidad de perfeccionar el trabajo.
- Recibir entrenamiento, participar en talleres y sesiones de trabajo conjunta que le permitan analizar las particularidades del proceso de gestión del trabajo metodológico y la importancia que representa en el proceso de formación (anexo 11).
- Dominar los aspectos a tener en cuenta durante el desarrollo del trabajo metodológico y que están relacionados con las funciones de la gestión.
- Establecer las líneas de trabajo metodológico por departamentos y carreras.
- Analizar, presentar y aprobar, en el colectivo de departamentos y de carreras las estrategias y planes de trabajo metodológicos.
- Instrumentar las acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad del proceso docente-educativo en todas las carreras, a partir de una adecuada gestión del trabajo metodológico.
- Analizar en colectivo cómo proyectar el trabajo metodológico, enfatizando en la formación y desarrollo de valores, priorizando la labor educativa desde el propio contenido de las disciplinas y asignaturas.
- Responsabilizarse con los resultados de la asesoría. Sentirse motivado hacia la superación permanente como valor esencial para el mejoramiento humano.
- Propiciar la generalización de las experiencias y resultados que se vayan alcanzando.

### **ETAPA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.**

**Objetivo específico:** Controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos para reajustar y perfeccionar a partir de la evaluación la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

**Acción general 1: Controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos.**

**Acciones específicas:**

- Comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados, a través de diferentes técnicas de control (visitas, revisión de datos estadísticos, informes y análisis especiales).
- Diseñar las medidas correctivas.

### **Acción general 2: Evaluar los resultados.**

#### **Acciones específicas:**

- Valorar la efectividad de las acciones diseñadas.
- Evaluar la contribución al cumplimiento de los objetivos de la asesoría.
- Contrastar el estado real con el previsto y corregir dichas acciones para la realización del siguiente periodo.

### **Acción general 3: Reajustar y perfeccionar las acciones.**

#### **Acciones específicas:**

- Rectificar las desviaciones para evitar sus efectos negativos.
- Adecuar la estrategia elaborada a las nuevas condiciones y necesidades que aparezcan durante su aplicación.
- Mantener una retroalimentación permanente que garantice la pertinencia de la estrategia.

### **Sistema de evaluación y control.**

Para evaluar y controlar los resultados de la aplicación de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, se propone un sistema de criterios e indicadores.

### **ETAPA PREPARATORIA**

**Criterio:** Constitución de los colectivos de trabajo metodológico y la identificación de las necesidades didáctico pedagógicas de los directivos docentes.

Indicadores:

- Saber emplear el método de investigación-acción para desarrollar la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, con un nivel de efectividad que permita lograr los resultados esperados en la gestión del trabajo metodológico.
- Tener constituidos los colectivos para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en la VRD.

- Poseer definidas las funciones y acciones de los miembros de los colectivos para la asesoría de la gestión de trabajo metodológico
- Tener identificadas las herramientas para la determinación de las necesidades y potencialidades de los directivos docentes en función de solucionar las insuficiencias que se manifiestan en la gestión del trabajo metodológico.
- Disponer de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico, así como de los recursos necesarios para su implementación.

### **ETAPA DE INTERVENCIÓN.**

**Criterio:** Integración del trabajo metodológico institucional y la preparación de los directivos docentes.

Indicadores:

- Poseer actualizado los fundamentos para el trabajo metodológico de forma tal que permita el perfeccionamiento de las reglamentaciones de carácter institucional.
- Establecer los procedimientos para el perfeccionamiento de la gestión del trabajo metodológico a partir de los indicadores para evaluar la calidad del mismo.
- Mostrar dominio y aplicar consecuentemente las Resoluciones y normativas que rigen el trabajo metodológico para fomentar la creación de espacios metodológicos de orientación y de intercambio de experiencia.
- Evidenciar la transformación del trabajo científico metodológico de manera tal que se aprecie el fortalecimiento de este trabajo en función de darle solución a los problemas identificados en el proceso docente educativo en los diferentes colectivos.
- Tener planificadas sesiones de trabajo conjuntas que permitan asesorar de forma colectiva o individual los elementos esenciales a tener en cuenta para lograr una adecuada concepción de la planificación y organización del plan de trabajo metodológico.
- Poseer diseñados programas de entrenamientos que permitan intervenir en la reorganización y rediseño de la estrategia metodológica de las carreras, así como del plan de trabajo del departamento de acuerdo con sus particularidades.

- Disponer de un sistema de información en soporte digital que facilite mantener informado y actualizado los documentos que norman el trabajo metodológico, la ejecución del plan de trabajo metodológico periódicamente y los resultados de la asesoría que alcanzan los departamentos y carreras.
- Evidenciar el dominio de las habilidades que han adquirido los colectivos asesorados en la gestión del trabajo metodológico en el nivel correspondiente.
- Manifestar satisfacción por el impacto de la aplicación de la estrategia en los resultados del trabajo de los implicados y su aporte social.

### **ETAPA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN**

**Criterio:** Cumplimiento de los objetivos propuestos.

Indicadores:

- Poseer la evidencia del control al cumplimiento de los objetivos, así como las medidas correctivas para subsanar las dificultades determinadas, adecuando la estrategia elaborada a las condiciones siempre cambiantes del contexto.

#### **Orientaciones metodológicas para su implementación.**

Los aspectos metodológicos que se consideran necesarios para lograr el éxito en la aplicación de esta estrategia son fundamentalmente:

- La organización de Jefes de departamentos y Jefes de colectivos de carrera, según su experiencia y las particularidades de los departamentos, para la realización de las acciones de preparación.
- La realización de talleres de socialización con los sujetos implicados en la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico.
- La capacitación a directivos en la instrumentación de la estrategia propuesta.
- La sistematización de las acciones propuestas de la estrategia en los departamentos y carreras.
- La realización de sesiones periódicas de trabajo metodológico conjunta con los implicados para que se comprometan con la estrategia propuesta y precisen lo que le corresponde en la gestión del trabajo metodológico del departamento y la carrera.
- La celebración de eventos científicos donde se socialicen las experiencias

**Como retos principales que deben preverse para su aplicación se encuentran:**

- Lograr los intercambios y cooperación entre todos los sujetos implicados en el proceso de asesoría.
- Enfrentar posibles resistencias al cambio de los diferentes directivos en su concepción tradicional de enfrentar la gestión del trabajo metodológico en los departamentos y carreras.
- Lograr que los directivos docentes desarrollen las habilidades necesarias para enfrentar su labor.
- Superar las contradicciones funcionales que se dan entre la gestión del trabajo metodológico a nivel de departamento y carrera.

**Resultados esperados de la aplicación de la estrategia:**

- Manifestación por parte de los directivos docentes de un reconocimiento consciente de los elementos teórico, conceptos generales, principios y características de la gestión del trabajo metodológico, validados en la efectividad de su aplicación práctica; capacidad de diseñar y gestionar el trabajo metodológico en correspondencia con los objetivos que persigue la institución y la preparación para proyectar estrategias específicas como líderes de los colectivos de trabajo metodológico de acuerdo con sus particularidades.
- Coherente planificación estratégica de la institución en correspondencia con la concepción del trabajo metodológico en todos los niveles, de manera que permita el cumplimiento de la misión.
- Estructuración lógica de la gestión del trabajo metodológico en los diferentes niveles en la institución, así como la ejecución de un proceso sistemático, a partir de la implementación de estrategias de continuidad y solución de los problemas detectados.
- Perfeccionamiento de las estrategias de trabajo metodológico de las carreras y los planes de trabajo metodológico de los departamentos acorde con las exigencias del momento.
- Respuesta adecuada a las principales prioridades del proceso de formación

con el incremento de la efectividad de las actividades planificadas.

- Incremento de la capacidad psicopedagógica de los directivos docentes sobre la base de relaciones interpersonales y una comunicación pedagógica coherente.
- Integración de la VRD y el CEP en la realización de una asesoría creativa con énfasis en el desarrollo del talento creador, el estímulo y la promoción de las potencialidades.

### **2.3 Corroborar la efectividad de Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM**

Para corroborar la efectividad de la propuesta se realizó un taller de socialización (anexo 12 y 13) con el objetivo de valorar la factibilidad de los aportes fundamentales de la investigación.

El desarrollo del taller de socialización permitió:

- Realizar un intercambio con los participantes sobre el contenido de la propuesta, a partir de sus conocimientos y experiencia profesional.
- Enriquecer la propuesta elaborada con las sugerencias y recomendaciones realizadas por los participantes.
- Valorar con los participantes la efectividad de la propuesta, a partir de las sugerencias y recomendaciones hechas.

El procedimiento metodológico seguido consistió en la exposición de los principales aspectos que justifican la necesidad de contar con una estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en la VRD desde la que se asesore las concepciones metodológicas institucionales y se guíe la preparación constante de sus directivos docentes.

A continuación se exponen los principales resultados del taller:

- Los participantes reconocieron lo oportuno del tema analizado. Mayoritariamente se reconoce la pertinencia de la estrategia.
- Coinciden en que las acciones tienen efectividad y ofrecen la posibilidad de lograr avances en la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.
- Consideran que es un instrumento necesario que permitirá ejecutar un trabajo metodológico global superior en el ISMMM y a su vez favorecerá a la

Vicerrectoría Docente cumplir con su función gestora en el universo de su competencia.

- Enfatizan sobre la importancia de las acciones de asesoría propuestas en la preparación de los que conducen el trabajo metodológico y contribuye a que el proceso de gestión del trabajo metodológico se desarrolle con calidad.
- Reconocen que las acciones de la estrategia están dirigidas a dar solución a las necesidades reales que se confrontan en la planificación, organización, ejecución y control del trabajo metodológico, reflejan la realidad del contexto y favorecen el desempeño de los que conducen el trabajo metodológico a nivel de carrera y departamento.
- Los participantes consideraron que las acciones de preparación tienen en cuenta las necesidades e intereses de los implicados, lo que permitirá mejorar su desempeño.
- Corroboran que la estrategia de asesoría para la gestión del trabajo metodológico que se propone está caracterizada por las bases que la sustenta y las condiciones establecidas para su aplicación.
- Reconocen que involucra a los directivos de los colectivos fundamentales de la institución educativa y delimita las funciones de cada uno de ellos, lo cual facilita un proceso proactivo en la gestión del trabajo metodológico.
- Señalaron que es posible en condiciones normales la extensión del resultado a otros contextos semejantes, lo que permitirá continuar demostrando su validez.

Los participantes en el taller de socialización expresaron que una de las limitaciones que presenta la estrategia propuesta es el hecho de que no se tiene en cuenta a otros directivos de colectivos pedagógicos de otros niveles como la Disciplina y el año.

## **CONCLUSIONES CAPÍTULO II**

- La estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM se concibe con el fin de incorporar la asesoría institucional y una preparación de los directivos docentes en los niveles de departamento y carrera, que da respuesta a las necesidades didáctico-pedagógicas, como parte de la definición que asume la autora, sustentada en una base teórica

metodológica que contempla el enfoque sistémico, carácter dialéctico, colaborativo, participativo y flexible.

- La concepción de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM exige los siguientes requerimientos: diagnóstico del estado de la gestión del trabajo metodológico en la institución; objetivo general de la estrategia; condiciones necesarias para la aplicación de la estrategia; etapas, objetivos específicos y acciones propuestas; orientaciones metodológicas para la aplicación y el sistema de evaluación y control para garantizar la pertinencia.
- La efectividad de la propuesta de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM es corroborada mayoritariamente a través de un taller de socialización: en la forma en que está concebida involucra a todos los miembros de la organización educativa, se tienen en cuenta las necesidades didáctico-pedagógicas identificadas, donde se planifican, organizan, ejecutan y controlan las acciones con el propósito de potenciar la calidad del trabajo metodológico en la institución.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La caracterización teórica y praxiológica de la gestión del trabajo metodológico y su asesoría permitió elaborar la definición del proceso de gestión del trabajo metodológico desde la institución asumida por la autora, donde se precisan las funciones del trabajo metodológico coincidentes con las del ciclo directivo y que responden a la especificidad del problema de la investigación.

El estudio histórico del comportamiento de la gestión del trabajo metodológico permitió identificar cuatro etapas: gestación del trabajo metodológico en las universidades (1962-1975), institucionalización del trabajo metodológico (1976-1987), inicio de la concepción de la gestión del trabajo metodológico en colectivo (1988-2000) y consolidación de la gestión del trabajo metodológico colectivo (2001 hasta la actualidad) y evidencia tendencias que se manifiestan:

- A partir de la Reforma Universitaria de 1962 la actividad espontánea e individual de la preparación del profesorado evolucionó hacia un proceso distintivo de la preparación de los colectivos docentes como simiente de la gestión del trabajo metodológico.
- De una excesiva centralización en la gestión del trabajo metodológico, la práctica educativa permitió evolucionar a un continuo perfeccionamiento que incidió en los distintos modelos pedagógicos, hacia una descentralización que permeó el proceso de gestión del trabajo metodológico en todos los niveles directivos y organizativos.

La caracterización del estado actual del objeto de investigación favoreció la identificación de las insuficiencias relacionadas con la contribución de las potencialidades con que cuenta la institución para la gestión del trabajo metodológico y el seguimiento encaminado a la preparación de los implicados en la conducción del proceso de gestión del trabajo metodológico.

La estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, sustentada en referentes teóricos metodológicos obtenidos del estudio histórico tendencial y la caracterización del objeto de la investigación está diseñada a partir de los siguientes criterios: enfoque sistémico, carácter dialéctico, colaborativo, participativo y flexible.

La realización del taller de socialización evidenció la aceptación de directivos y especialistas de la propuesta de estrategia para la asesoría del trabajo metodológico en el ISMMM, se justifica por brindar posibilidades que hasta el momento actual no existían. Constituye un referente que le ofrece a los implicados en la gestión del trabajo metodológico de la institución universitaria una herramienta para la conducción eficiente del proceso.

## **RECOMENDACIONES**

1. Incorporar la propuesta de estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico del ISMMM, como parte del resultado del trabajo científico metodológico de la institución.
2. Ofrecer a la dirección académica de la institución los resultados obtenidos en el proceso de la investigación relacionada con la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico del ISMMM y su incorporación a la preparación de los directivos en todos los niveles.
3. Contribuir al perfeccionamiento continuo de la gestión del trabajo metodológico en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, a partir de su implementación, que incida en la incorporación de la asesoría institucional y una preparación de los directivos docentes en los niveles de departamento y carrera, que dé respuesta a sus necesidades didáctico-pedagógicas.
4. Reformular la Misión de la Vicerrectoría Docente desde la perspectiva de la concepción de la propuesta de estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico del ISMMM.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, Rodolfo, (2008) "La nueva universidad cubana", en Revista Pedagogía Universitaria Vol. XIII No. 2.
2. Alfonso, Pedro, (2010) "Curso Gestión de los Procesos Universitarios". [Consultado: 20110810]. Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/>.
3. Alonso, Sergio y Pedro, Sánchez, (1994) Curso de capacitación: Alta Gerencia Educacional. MES.
4. Álvarez de Zayas, C, (1985) "El trabajo metodológico y su relación con el trabajo docente, con el trabajo científico-técnico y con el sistema de superación de los cuadros científico pedagógicos". Revista Cubana de Educación Superior Vol. 3 No.2-3.
5. \_\_\_\_\_ (1988) Fundamentos teóricos de la dirección del proceso de formación del profesional de perfil amplio. Universidad Central de Las Villas.
6. \_\_\_\_\_ (1990) "Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana". La Habana: E.N.P.C.
7. \_\_\_\_\_ (1999) La escuela en la vida. Editorial Félix Varela.
8. Álvarez, Yisel, (2010) La Gestión del Trabajo Metodológico y su influencia en la calidad del proceso de enseñanza. Memorias 15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. CUJAE. [Consultado: 20120715] Disponible en: [ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/download/490/5](http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/download/490/5).
9. Andino, Luis, (2009) Ideas más comunes sobre el sistema de acciones en las tesis de maestrías y doctorados de la universidad "Camilo Cienfuegos" y el Instituto Superior Pedagógico "Juan marínelo" de Matanzas (período de 1998-2008). Monografía. Escuela Provincial del Partido "José Smith Comas" de Matanzas. Documento en soporte digital.
10. Ayala, María E., (2000) Estrategia para la dirección del trabajo en el departamento de humanidades para la enseñanza-aprendizaje de la comprensión lectora en el nivel preuniversitario. La Habana. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Educación.

11. Barrios, Oscar, (2004) "Gestión educacional".[Consultado: 20120120] Disponible en <http://www.educación idoneos.com/index/ppt>
12. Batista, Tamara, (2005) Una propuesta del proceso de gestión pedagógica del colectivo de año: metodología de instrumentación en la carrera de agronomía en el Centro Universitario Isla de la Juventud. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas.
13. Betancourt, Amneris, (2005) Modelo de gestión pedagógica del colectivo de carrera para los cursos regulares diurnos en la Universidad de Pinar del Río. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas.
14. Borrego, Orlando, (1989) La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana: SUPSCER.
15. Borroto, María y Margarita, Martínez, (2009) "Metodología para el diseño del plan de trabajo metodológico grupal como sistema en la Universidad de Ciego de Ávila". Pedagogía Universitaria Vol. XIV No. 4.
16. Carmona, Ricardo, (2008) Consideraciones generales sobre el trabajo metodológico. [Consultado: 20111004] Disponible en: <http://www.monografía.com/trabajos>.
17. Castells Gil, Buenaventura Lázaro, (2002) La dirección del trabajo metodológico: procedimiento para su perfeccionamiento en los departamentos docentes de las escuelas secundarias básicas. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en: Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. La Habana.
18. Colectivo de Autores. El servicio de asesoría académica a la escuela. Documento en soporte digital.
19. Consejo Superior de Universidades, (1962) La reforma en la Enseñanza Superior en Cuba. Documento en soporte digital. La Habana.
20. Cordero, Idoris, (2005) "El trabajo metodológico". Revista Cubana de Anestesiología y Reanimación Vol. 3.
21. Cruz, Nereyda y otros, (2012) "La formación de los profesores de la educación ante los retos de la Educación Superior contemporánea". Curso

- corto 18, en 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room].
22. De Armas, Nerely y Josefa, Lorences, (2010) La estrategia como aporte de significación práctica. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas Universidad Pedagógica "Félix Varela".
  23. Díaz- Canel, Miguel, (2012) "La Educación Superior en Cuba". En 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room].
  24. Díaz, Viloleta, (2005) "Fundamentos del proceso de trabajo metodológico a nivel de carrera en las SUM". Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en "Ciencias de la Educación", Universidad de Pinar del Río. [Consultado: 20120217] Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio>
  25. Díaz, Teresa, (s/f) "Documento base sobre el redimensionamiento del trabajo metodológico ante las nuevas condiciones de la Universidad. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior".[Consultado: 20120218] Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio>
  26. -----"Temas sobre Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior".[Consultado: 20111210] Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio>
  27. ----- (2012) "Fundamentos pedagógicos y didácticos de la Educación Superior". Curso corto 7, en 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room].
  28. ----- (2012) "La Capacitación Pedagógica y Didáctica de los docentes en la Educación Superior: El papel de los colectivos pedagógicos". Conferencia en 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room].
  29. ----- (1998) Modelo para el trabajo metodológico del proceso docente educativo en los niveles de carrera, disciplina y año académico en la educación superior. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas, La Habana, Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio>.

30. Diccionario de Ciencias de la Educación, (1997) Material impreso.
31. Diccionario de la Lengua Española, (1992) Real academia. Vigésima Primera Edición.
32. Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: [http://www.larousse.es/\\_gene/dicc](http://www.larousse.es/_gene/dicc).
33. Diccionario Enciclopédico Color-Compact Ocean. Grupo Editorial. S.A., Compact Ocean. Disponible en <http://www.oceano.com>. e-mail: [infoceano.com](mailto:infoceano.com)
34. Fariñas, Gloria, (2009) Acciones de la Dirección Docente Metodológica en el trabajo docente metodológico durante los cursos 2006-2007, 2007-2008 y 2008-2009. Universidad de la Habana. Dirección Docente Metodológica. Documento en formato digital.
35. Fuentes, Homero y colaboradores, (2002) La universidad y su gestión; una mirada dialéctico holística. CEES, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
36. García, Teresita y otros, (2008) Diseño del Sistema de Trabajo Metodológico para la preparación de los docentes en la universidad universalizada. Pedagogía Universitaria Vol. XIII No. 4.
37. García, Gélgmar, (2005) Administración. Una contribución Epistemológica. Monografía. Holguín.
38. ----- (2006) Curso de Administración. Documento en formato digital. Holguín.
39. Gómez, Mario, (2006) Una concepción del trabajo metodológico del proceso docente-educativo de la secundaria básica, centrado en las relaciones interdisciplinarias. Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive" Pinar del Río. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. [Consultado: 20120125]. Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio>
40. González, Yolanda y Sahily, López, (2008) El trabajo metodológico en las carreras de la unidad docente de salud. Unidad Docente de Salud Yaguajay. [Consultado: 20120125]. Disponible en: <http://monografias.com>

41. Horruitiner, Pedro, (1999) "La formación de profesionales en la Educación Superior cubana". Revista Educación Universitaria, Universidad de Matanza Cuba, No. 2.
42. \_\_\_\_\_ (1998) "El trabajo metodológico. Una concepción desde la Vicerrectoría Académica". Revista Pedagogía Universitaria Vol. 3, No. 1.
43. \_\_\_\_\_ (1998) Estrategia para el trabajo metodológico en el período 1996-2000. Documento de trabajo del Vicerrectorado Académico. Santiago de Cuba.
44. \_\_\_\_\_ (2006) La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana: Félix Varela.
45. \_\_\_\_\_ (2012) "Retos y desafíos de la universidad latinoamericana contemporánea". Curso corto 2, en 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room].
46. Informe referente a la consulta del Ministerio de Educación Superior sobre el perfeccionamiento del trabajo metodológico, 2009. Universidad de la Habana. Dirección Docente Metodológica. Documento en formato digital.
47. Instituto Superior Minero Metalúrgico "Dr. Antonio Núñez Jiménez". Reglamento orgánico de la VRD, 2010.
48. Jiménez, Kenneth, (2009) Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. Universidad de San José, Costa Rica. Revista Educación 33(2).
49. Lodos O, (1990) "Metodología para la organización con un Enfoque en Sistema". Revista Cubana de Educación Superior. Vol. X, No1, La Habana.
50. López, Mercedes, (1980) El trabajo metodológico. Generalidades. En El trabajo metodológico en la Escuela de Educación General Politécnica y General. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de la Habana.
51. Mariño, María de los A. y Liuska, Bao, (2010) El trabajo metodológico en la Educación Superior. Documento en formato digital. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
52. Martínez, Rogelia, (2010) "Algunas consideraciones sobre la asesoría educativa". [Consultado: 20120620] Disponible en: [www.elpsicoasesor.com/](http://www.elpsicoasesor.com/)

53. Mena, Tania, (2012) "El sistema de trabajo metodológico para las disciplinas en la modalidad semipresencial. Una estrategia para la nueva universidad cubana actual". En 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room].PED. 013.
54. Mesa, Nancy. "El trabajo metodológico: Evolución y perspectiva". Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela". Disponible en: [www.ucp.vc.rimed.cu/sitios/varela/articulos/rv0605.pdf](http://www.ucp.vc.rimed.cu/sitios/varela/articulos/rv0605.pdf)
55. MES. Fichas evaluativas cursos 2009, 2010 y 2011.
56. MES. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico. Resolución No. 95/77.
57. MES. Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico. Resolución No. 220/79.
58. MES. Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico. Resolución No. 150/83.
59. MES. Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico. Resolución No. 188/88.
60. MES. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior. Resolución No. 269/91.
61. MES. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior. Resolución No. 210/07.
62. MES. Documento "Reforzamiento del trabajo político ideológico en las universidades", 2009.
63. MES. Ficha resumen del curso 2009-2010, MES, julio 2010.
64. MES. Ficha resumen del curso 2010-2011, MES, julio 2011.
65. MES. Ficha resumen del curso 2011-2012, MES, julio 2012.
66. MES. Proyecto de Resolución para la aplicación de la política aprobada para el perfeccionamiento de la dirección del PDE. Dirección de Formación de Profesionales, 1997.
67. MES. Resolución Ministerial No. 150/83.
68. MES. Resolución Ministerial No. 41/98.

69. Moreno, María C., (2001) La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior. Tesis en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas.
70. Ortiz, Emilio y María, Mariño, (s/f) *Las estrategias pedagógicas*. Área de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, CUBA. Documento en soporte digital.
71. Ponjuán, G, (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela. Documento en soporte digital.
72. Portal de la educación inicial. "La gestión educativa". [Consultado: 20120122] Disponible en: <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp>
73. Rojas, Rolando y otros, (2012) "Propuesta de estructura organizacional para la dirección metodológica y ejecutiva del centro universitario municipal de Amancio". En 8vo Congreso Internacional de Educación Superior [DC-Room]. PER. 070.
74. Ronda, Guillermo y José, Manzané, (2003) De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a los niveles estratégicos, tácticos y operativos. En folletos gerenciales. Centro coordinador de estudios gerenciales. MES.
75. Rosental, M. y Ludin, P, (1981) Diccionario Filosófico. Editora Política, La Habana.
76. Sierra Salcedo Regla (2002), Concepciones teóricas acerca de estrategias. Documento en soporte digital. Universidad de Holguín.
77. Stonner, J. Administración, (1995) Quinta edición. Edición Revolucionaria, La Habana. Cuba.
78. Tristán, Boris y Yisel, Álvarez, (2010) "El trabajo metodológico en la Educación Superior. Un enfoque desde la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional". Revista Pedagogía Universitaria Vol. XV No. 4.
79. Universidad de Pinar del Río. Vicerrectoría de universalización. "Fundamentos para el trabajo metodológico de la Vicerrectoría de

universalización. Plan de trabajo metodológico". [Consultado: 20120220]  
Disponible en: <http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio>

80. Vázquez, Gonzalo, (2009) Supervisión y Asesoramiento. Madrid, España.
81. Vecino, Fernando, (1986). Algunas tendencias en el desarrollo de la educación superior en Cuba. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
82. \_\_\_\_\_ (1997) "La Educación Superior en Cuba. Historia, Actualidad y Perspectivas". En Revista Cubana de Educación Superior Vol. XVII No. 1.
83. Vigotsky, L.S. Interacción entre enseñanza y desarrollo. Documento en soporte digital.
84. \_\_\_\_\_ (1995) Obras Escogidas. Tomo Cinco. La Habana: Pueblo y Educación.
85. Zilberstein, J., (2000) Estudios sobre tendencias 2000. Ministerio de Educación Superior. Universidad de La Habana. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES).

## **ANEXOS**

### **ANEXO No 1**

#### **GUÍA PARA LA REVISIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO METODOLÓGICO DE LOS DIFERENTES NIVELES**

**Objetivo:** Constatar la calidad de la concepción de los planes de trabajo metodológico.

Comprobar si existe carácter sistémico entre la planificación de las dos formas del trabajo metodológico, los diferentes subniveles y tipos de trabajo metodológico para dar tratamiento a los problemas.

**La elaboración del plan de trabajo metodológico debe partir de un diagnóstico de las necesidades y potencialidades para el desarrollo el mismo en los diferentes niveles.**

**Aspecto a controlar.**

1. Identificación y correspondencia de los objetivos de acuerdo con el nivel que se planifica.
2. Contextualización del plan de trabajo metodológico de acuerdo al nivel de sistematicidad (carrera, disciplina, asignatura, año) u organización administrativa (facultad, departamento).
3. Interrelación de la planificación de las acciones entre los niveles o subsistemas de acuerdo con las características propias de la carrera e institución.
4. Determinación de los problemas: carácter de los problemas, relación con cuáles insuficiencias/ necesidades (formación de los estudiantes, formación de los docentes u otras), posibilidad de resolverlos en colectivo y jerarquización.
5. Tratamiento a los problemas identificados seguimiento y solución.
6. Relación existente entre el diagnóstico de los profesores (el banco de problemas), objetivos y los temas proyectados en el Sistema de trabajo metodológico.

7. En la estructura del plan de trabajo metodológico aparece para cada problema:
  - a- un objetivo, acciones para las dos direcciones (docente metodológico y científico metodológico) y los diferentes tipos de trabajo metodológico, de manera que garantice el carácter sistémico.
  - b- existen indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de dicho objetivo y, por tanto, la solución de cada problema.
8. La utilización de las diferentes formas y tipos en que puede organizarse el trabajo metodológico.
9. La correspondencia entre los diferentes temas proyectados y las exigencias de materializar las prioridades del trabajo en el nivel correspondiente.
10. Frecuencia que en el plan de trabajo metodológico está planificado analizar en el colectivo la solución de los problemas metodológicos.
11. Los resultados que se esperan en el plan de trabajo metodológico contribuyen a la solución de los problemas existentes en la formación de profesionales.
12. Los objetivos y el contenido previstos en el plan favorecen el alcance del nivel de desarrollo que se pretende en la formación de los profesionales.
13. Plan de capacitación pedagógica y didáctica de los docentes.
14. Sistema de control y evaluación. Se orienta el control del trabajo metodológico hacia la solución de las necesidades docentes-metodológicas de los colectivos docentes
15. Plan de controles. Planificación adecuada y racional.

## **ANEXO No 2**

### **ENTREVISTA A METODÓLOGOS DE LA VRD Y MIEMBROS DEL CEP**

Objetivo: Determinar necesidades y deficiencias del proceso de gestión del trabajo metodológico desde la institución.

Aspectos fundamentales sobre los que se basa la entrevista

Datos Generales:

Experiencia como profesor: \_\_\_\_\_ Años de experiencia en la labor: \_\_\_\_\_

Categoría Docente: \_\_\_\_\_ Grado Científico: \_\_\_\_\_

#### **Cuestionario**

1. ¿Cómo se asesora el trabajo metodológico de los departamentos y carreras?
2. ¿Considera usted que la gestión del trabajo metodológico que se realiza en la institución tiene carácter sistémico y colectivo?
3. ¿Cuenta con investigaciones científica relacionadas con el trabajo metodológico?
4. ¿Qué relaciones de integración establecen el CEP y la VRD para favorecer la gestión del trabajo metodológico?
5. ¿Tiene la VRD y el CEP su misión y fundamentos bien definidos en relación con el trabajo metodológico; cuenta con órganos colectivos de trabajo?
6. ¿Cómo se aprovechan las experiencias de los tres Presidentes de las Comisiones Nacionales de Carrera en la gestión del trabajo metodológico institucional?
7. ¿Cuenta la institución con una estrategia que favorezca la asesoría y preparación de los que conducen el trabajo metodológico a nivel de departamento y carrera?
8. A su entender cuáles son las principales limitaciones que presenta la gestión del trabajo metodológico desde la institución.

**ANEXO No 3**  
**ENCUESTA A JEFES DE COLECTIVOS CARRERA**

**Objetivo:** Determinar la preparación de los Jefes de colectivos de carrera para planificar, organizar, ejecutar y controlar el trabajo metodológico.

Con el fin de perfeccionar el trabajo metodológico en nuestro instituto necesitamos su ayuda. La última pregunta se formula de forma abierta que requiere ser respondida de manera breve y precisa. Rogamos nos respondas con sinceridad.

Le agradecemos por adelantado y esperamos contar con su ayuda nuevamente si la volviéramos a necesitar.

**Datos Generales:**

Experiencia como profesor: \_\_\_\_\_ Años de experiencia como jefe de colectivos carrera: \_\_\_\_

Categoría Docente: \_\_\_\_\_ Grado Científico:

\_\_\_\_\_

**Marque con una X.**

1. La estrategia de trabajo metodológico que se ejecuta en el colectivo de la carrera permite integrar en él a todos los profesores.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. La planificación del trabajo metodológico se realiza acorde a los objetivos que deben ser alcanzados por la institución.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Los problemas metodológicos se definen a partir de la situación que tiene la gestión del proceso de formación de profesionales en la carrera.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. Entre los aspectos a tener en cuenta para la elaboración del plan de trabajo metodológico en el nivel de carrera, están definidos los siguientes elementos:

\_\_\_\_\_ Caracterización del colectivo de carrera.

\_\_\_\_\_ Problemas metodológicos fundamentales.

\_\_\_\_\_ Subniveles de subordinación.

\_\_\_\_\_ Objetivo.

\_\_\_\_\_ Métodos a emplear de capacitación.

\_\_\_\_\_ Resultados esperados.

\_\_\_\_\_ Tareas metodológicas diferenciadas a desarrollar (con cronogramas).

\_\_\_\_\_ Plan de controles a clases.

\_\_\_\_\_ Sistema de control.

5. Contribuye el Centro de Estudios Pedagógicos y la VRD a la capacitación pedagógica y didáctica para garantizar la labor de gestión del colectivo de carrera.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. Está establecido el sistema de reuniones de trabajo del colectivo de carrera.  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. Relacione los tipos del trabajo docente metodológico más frecuentes a nivel de su carrera.

9. ¿Existen contradicciones funcionales en el proceso de gestión del trabajo metodológico entre el colectivo de carrera y el Departamento Docente?

10. Enumere las tres dificultades fundamentales que usted tiene para gestionar el trabajo metodológico en la carrera.

**ANEXO No 4**  
**CARACTERIZACIÓN DE LOS JEFES DE CARRERA ATENDIENDO A GRADO CIENTÍFICO, TÍTULO ACADÉMICO, CATEGORÍA DOCENTE Y AÑOS DE EXPERIENCIA**

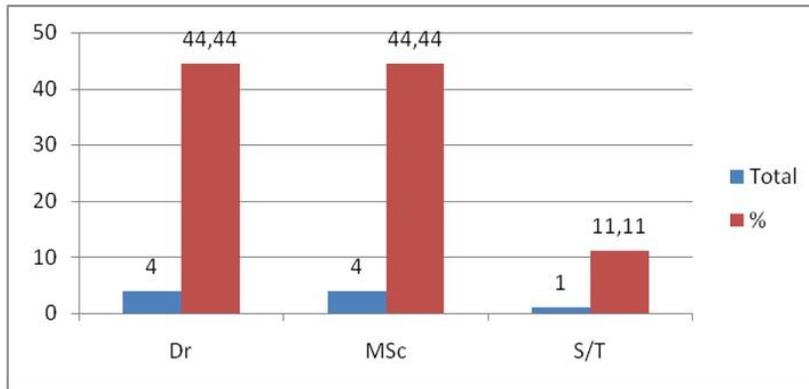


Gráfico 1.1 Grado científico y título académico de Jefes de colectivos de carrera

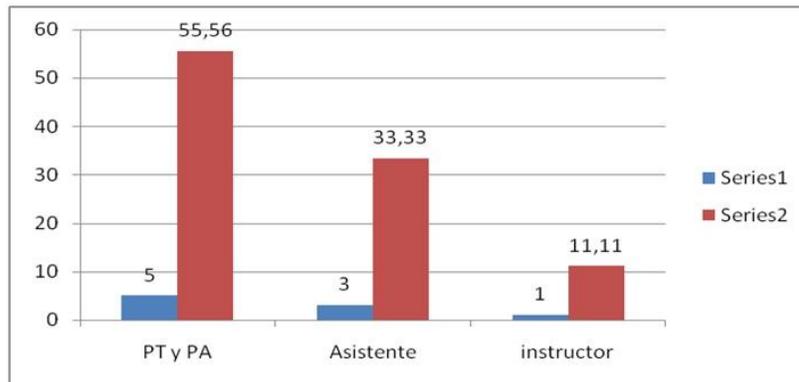


Gráfico 1.2 Categoría docente de Jefes de colectivos de carrera

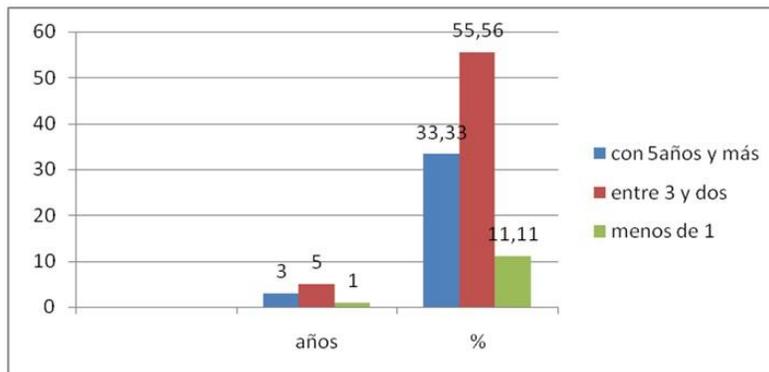


Gráfico 1.3 Años de experiencia en el cargo

De los nueve Jefes de colectivos de carrera el 55,5 % ostenta categoría docente superior y el 44,4 % el grado científico de Doctor. EL 33,3 % de los Jefes de colectivos de carrera tiene entre cinco y diez años de experiencia en la labor, el 55,5 % entre dos y tres años y uno de ellos de reciente nombramiento (11,11 %), lo que evidencia que no cuentan con la experiencia necesaria para desarrollar la labor.

**ANEXO No 5**  
**ENTREVISTA A JEFES DE DEPARTAMENTOS**

**Objetivo:** Identificar elementos que permitan esclarecer algunas insuficiencias en la gestión del trabajo metodológico.

Datos Generales:

Tipo de Departamento: \_\_\_\_\_

Experiencia como profesor: \_\_\_\_\_

Experiencia en el cargo: \_\_\_\_\_

Aspectos fundamentales sobre los que se basa la entrevista

1. Mencione las funciones básicas de dirección y/o gestión del trabajo metodológico
2. De acuerdo con su experiencia en la gestión del trabajo metodológico, ¿Cuáles son las fortalezas de su área, y cuáles las debilidades?
3. ¿Cuáles son las limitaciones que en el orden científico metodológico enfrenta para dirigir el trabajo metodológico del departamento?
4. ¿Qué criterios usted asume para la planificación, organización y control del trabajo metodológico de su departamento?
5. ¿Qué aspectos tiene en cuenta para la elaboración del plan de trabajo metodológico en el nivel de departamento?
6. ¿Cómo da continuidad a los problemas de orden metodológico identificados en su departamento?
7. ¿Cuáles son los colectivos de trabajo metodológico con que cuenta su departamento de acuerdo con sus particularidades?
8. Relacione los tipos del trabajo docente metodológico más frecuentes a nivel de su departamento
9. ¿Contribuye el Centro de Estudios Pedagógicos y la VRD a través de la asesoría a la preparación para enfrentar la labor de dirección del departamento?
10. ¿Existen contradicciones funcionales en el proceso de gestión del trabajo metodológico entre el Jefe de departamento docente y el Jefe de colectivo de carrera?
11. Enumere las tres dificultades fundamentales que usted tiene para desarrollar el trabajo metodológico en el departamento.

12. Sobre la base de las dificultades que enfrenta en la realización del trabajo metodológico en el departamento y la realidad del ISMMM, ¿qué sugerencias nos daría para perfeccionar el trabajo metodológico desde la VRD?

**ANEXO No 6**  
**CARACTERIZACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO ATENDIENDO A GRADO CIENTÍFICO, TÍTULO ACADÉMICO, CATEGORÍA DOCENTE Y AÑOS DE EXPERIENCIA**

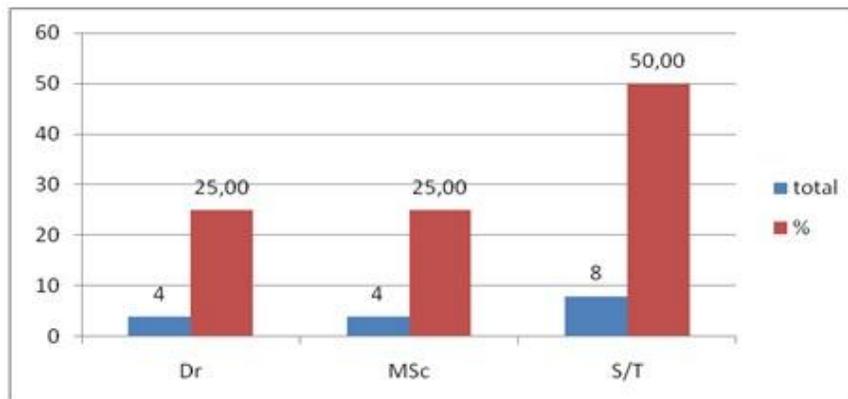


Gráfico 1.4 Grado científico y título académico de Jefes de Dpto.

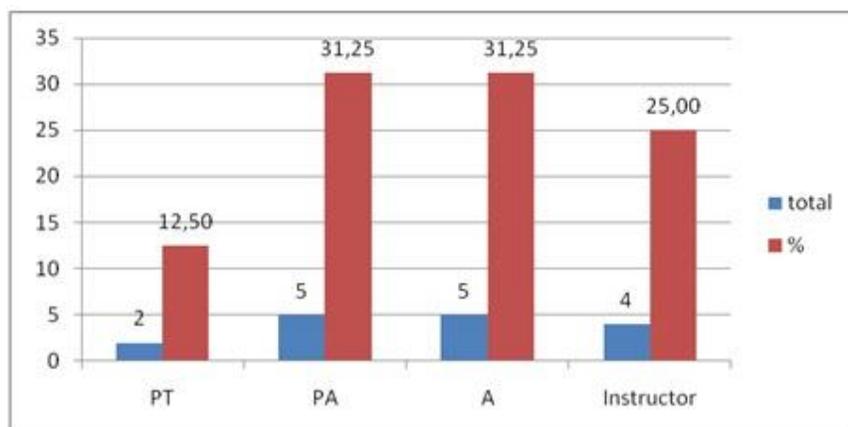


Gráfico 1.5 Categoría Docente de Jefes de dpto.

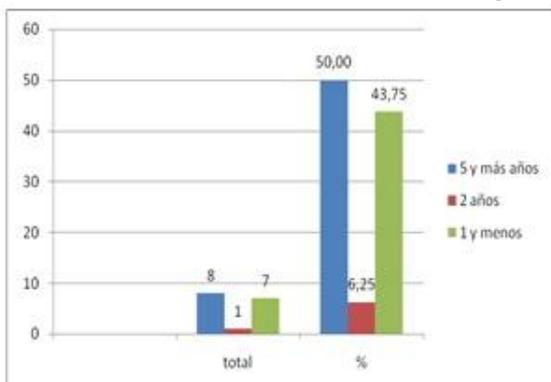


Gráfico 1.6 Años de experiencia en el cargo.

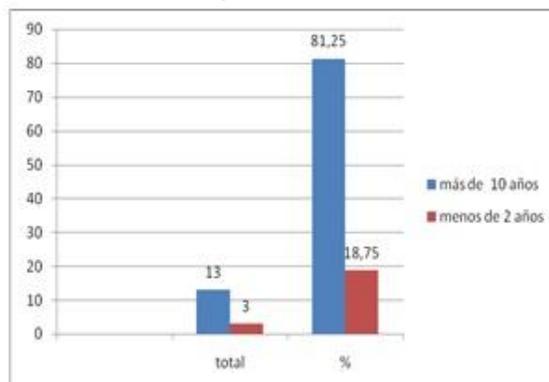
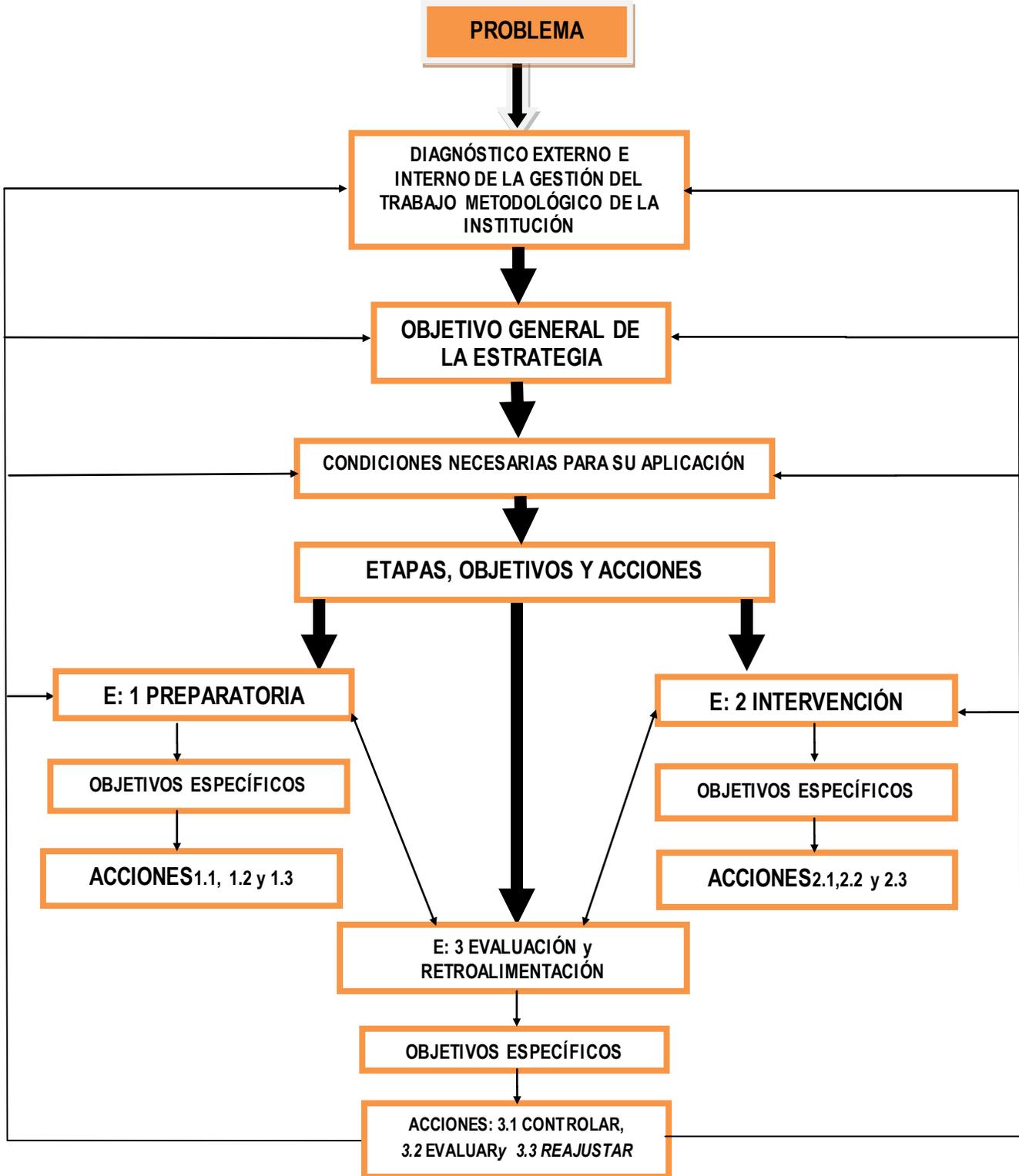


Gráfico 1.7 Experiencia de dirección en la ES.

De la entrevista con los Jefes de departamentos se pudo constatar que el 25 % ostenta grado científico de Doctor, el 43,75 % tiene categoría docente superior, el

81,25 % cuenta con experiencia en la Educación Superior, lo que les permite conocer el medio en el cual se desempeñan, no ocurre lo mismo con su experiencia como Jefes de departamentos, donde el 43,75 % de los Jefes de departamentos no tiene experiencia en la dirección en este nivel y escasos conocimientos sobre la gestión del trabajo metodológico y de las funciones que lo componen, esto hace que no lo apliquen o lo hagan incorrectamente.

## ANEXO No 7



Esquema 1.1 **Estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM**

**ANEXO No 8**  
**DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA GESTIÓN DEL TRABAJO**  
**METODOLÓGICO EN LA INSTITUCIÓN**  
**Procesamiento de las matrices MEFI y MEFE**

<b>FACTORES</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Result.</b>
<b>Fortalezas</b>			
Claustro y directivos con elevado potencial científico - técnico y docente en las carreras técnicas para asumir los retos de la nueva universidad cubana comprometidos con su trabajo.	10	4	40
Conocimientos didácticos y pedagógicos de los líderes académicos.	12	4	48
Existencia del Centro de Estudios Pedagógicos.	10	4	40
Hábito de trabajar por estrategias de trabajo metodológico en las carreras y planes de trabajo metodológico en los departamentos docentes.	6	3	18
Un sistema sostenible de acreditación de carreras, cinco carreras acreditadas, dos de ellas de Excelencia.	5	3	15
La experiencia de ser centro rector de tres carreras Ingeniería Geológica, Ingeniería de Minas, Ingeniería en Metalurgia y Materiales y en la elaboración de los planes de estudio de ellas.	5	3	15
<b>Debilidades</b>			
Inadecuada concepción de la misión de la Vicerrectoría Docente en cuanto a su papel de asesor de la gestión del trabajo metodológico.	8	1	8
Insuficiente presencia del CEP en la asesoría de la gestión del trabajo metodológico.	6	1	6
No se aprovechan las experiencias de los tres Presidentes de las Comisiones Nacionales de Carrera.	5	2	10
Insuficiente preparación, experiencia e inadecuada estructura de categoría docente de los Jefes de departamento y colectivos metodológicos en algunas carreras.	12	1	12
Deficiente planificación, organización y control de las actividades metodológicas en correspondencia con las necesidades identificadas.	15	1	15
Insuficiente trabajo en colectivo.	2	2	4
Trabajo metodológico asistémico.	4	2	8
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>239</b>

**Figura 1.1 Matriz MEFI. Fuente de elaboración propia**

Una vez finalizado el análisis de los factores internos, los resultados muestran que predominan las debilidades por encima de las fortalezas por lo que se evidencia que es necesario trazar una estrategia.

<b>FACTORES</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Result.</b>
<b>Oportunidades</b>			
Necesidad actual de la formación de profesionales integrales en el territorio, el país y el extranjero	14	4	56
Reconocimiento social de la institución única de su tipo en América Latina.	10	4	40
Disposición para la interacción con centros homólogos y Presidentes de las Comisiones Nacionales de Carrera, de los sujetos que intervienen en la gestión del trabajo metodológico.	10	4	40
Buenas relaciones Universidad – Empresas en el territorio, que cuentan con profesores a tiempo parcial y crea un entorno favorable que permite una superación técnica adecuada y una mejor preparación del estudiantado.	6	3	18
Desarrollo alcanzado por otros CES del país en relación con el trabajo metodológico.	8	3	24
El proceso de reordenamiento laboral minimiza la agresividad del mercado de trabajo en que se desenvuelve el ISMMM.	8	3	24
Implementación de los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido y los Objetivos acordados por la I Conferencia Nacional.	12	4	48
<b>Amenazas</b>			
Limitados recursos materiales y uso de la internet debido a la existencia de la crisis financiera nacional e internacional.	10	1	10
Situación ambiental desfavorable que contribuye al éxodo de profesionales con categorías docentes superiores y grado científico.	10	1	10
Existencia de otros CES, organismos y empresas acreditadas para la prestación de servicios científico – técnicos y de superación.	6	2	12
Repercusión del bloqueo en el intercambio académico y en la situación económica del país.	6	2	12
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>294</b>

**Figura 1.2 Matriz MEFE. Fuente de elaboración propia**

En el orden externo predominan las oportunidades por encima de las amenazas.

## ANEXO No 9 a

### PROPUESTA DE COLECTIVOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO METODOLÓGICO INSTITUCIONAL

Para el desarrollo de esta propuesta es necesario involucrar distintos factores que tienen responsabilidades marcadas en la gestión del trabajo metodológico. De acuerdo con sus responsabilidades, se propone que a nivel de la institución existan diferentes colectivos que sustenten el mismo, ellos son:

**1. Colectivo Asesor Docente:** Traza la política y estrategias de trabajo metodológico a nivel de institución, tiene la función de asesorar las concepciones metodológicas que requiere el proceso de formación de profesionales y es responsable de llevar a las facultades y las carreras las mismas, además controla al resto de los colectivos, analiza los aspectos urgentes a atender, en el plano metodológico. Es el órgano asesor del Vicerrector entorno a decisiones que se deben adoptar en el plano pedagógico y didáctico.

En función de poder aplicar la estrategia propuesta este colectivo brindará asesoría directa o indirecta a los Jefes de departamentos y carrera encargados de conducir el trabajo metodológico a este nivel que en el momento actual presentan dificultades para realizar su labor. El trabajo metodológico que realizará estará en correspondencia con esta función.

Estará formado por:

- Vicerrector Docente
- Metodólogos de la Vicerrectoría.
- Representante del CEP
- Vicedecanos Docentes
- Presidentes de las Comisiones Nacionales de Carreras: Ingeniería de Minas, Ingeniería Geológica e Ingeniería en Metalurgia y Materiales.

En este caso el Centro de Estudios Pedagógicos apoya el trabajo metodológico, a través de los resultados de Investigaciones tanto de desarrollo como de diagnóstico de la calidad del proceso docente a través de los programas de formación didáctico-metodológicas a los profesores, prepara y participa con el colectivo asesor docente en la elaboración de materiales metodológicos y en

actividades metodológicas desarrolladas por la Vicerrectoría; aprueba líneas de investigación, incluyendo los temas de maestría en esta temática, y dirige las Conferencias Científico Metodológicas del ISMMM en esta temática.

**2. Colectivo de Jefes de Departamentos:** Diagnostica la situación del proceso docente, controla el proceso docente en esta estructura. Este colectivo es básico para dinamizar el trabajo metodológico al interior de cada departamento. Estará formado por los Jefes de departamentos. La consecuente preparación de ellos propiciará el adecuado desarrollo de su gestión como líderes académicos. Por tanto, para los efectos de esta propuesta es uno de los colectivos asesorados para que puedan realizar la gestión del trabajo metodológico de forma eficiente.

**3. Colectivo de Jefe de Carreras:** Integrador del proceso docente educativo pues analiza y valora en su conjunto el cumplimiento de los objetivos del plan de estudio de la carrera, en estrecho vínculo con las disciplinas docentes y los años académicos, mediado por la Disciplina Principal Integradora en su función metodológica, vela por la adecuada proyección y aplicación de la estrategia educativa, así como el balance de las tareas curriculares y extracurriculares, en virtud de responder a las exigencias del modelo del profesional. El Jefe de colectivo de carrera se convierte en el metodólogo principal a este nivel, por lo que requiere del dominio de conocimientos didácticos-metodológicos para el logro de los objetivos en su desempeño pedagógico.

Por tanto, puede resultar de vital importancia el desarrollo de actividades metodológicas a nivel institucional conjuntas que permitan intercambiar experiencias en la labor de gestionar metodológico entre los más experimentados y los más jóvenes para garantizar el adecuado desarrollo de la carrera.

Para los efectos de la propuesta es el otro colectivo asesorado.

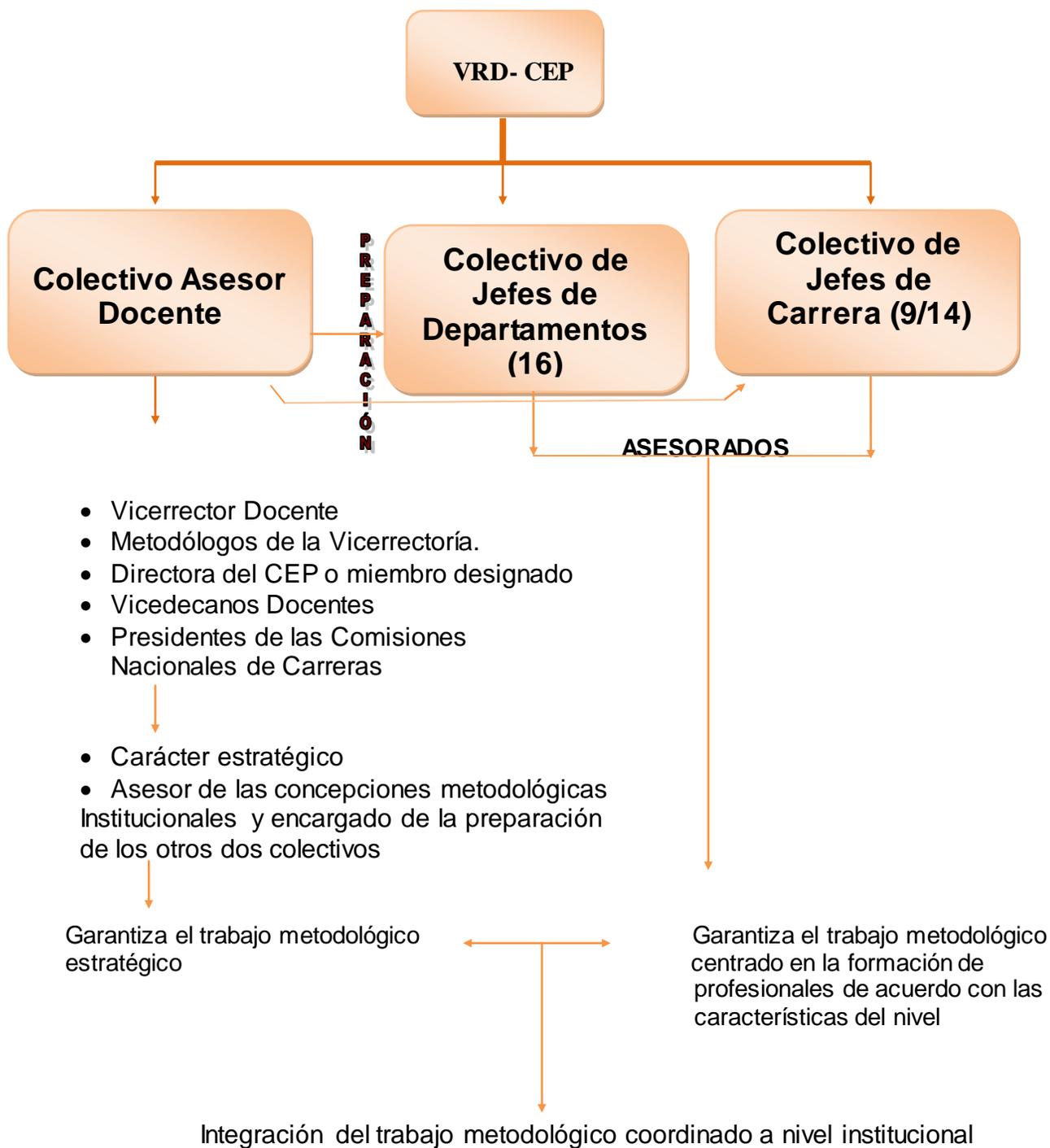
Se concibe al asesorado como:

**Se concibe al asesorado como:**

- Comprometido con los resultados de la asesoría.
- Impulsor de la innovación.
- Ejecutor de los acuerdos de la asesoría.
- Profesional que cumple y hace cumplir lo aprendido.

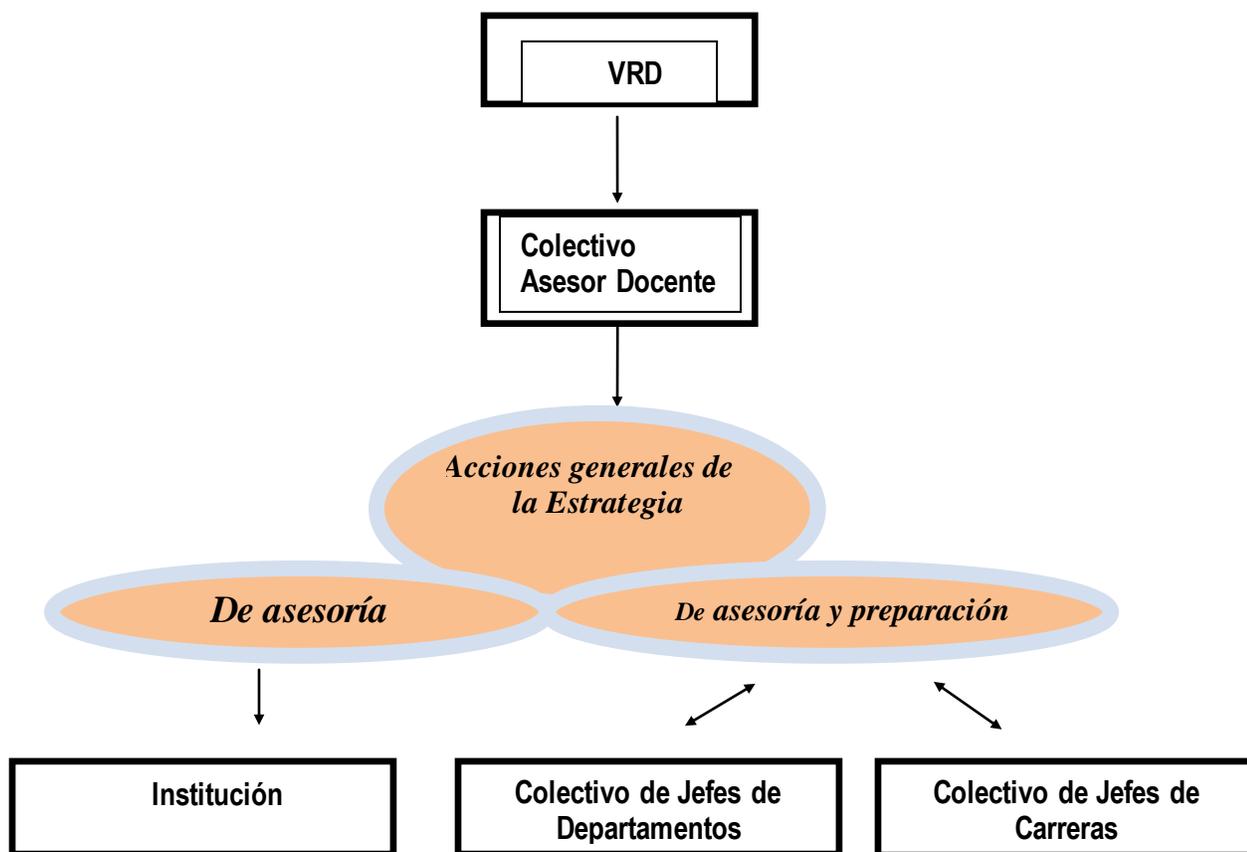
- Evaluador sistemático de las transformaciones en el ámbito asesorado
- Precursor de la eficacia, eficiencia educativa y de la calidad del proceso docente-educativo que significa la adecuación entre finalidades y los logros del sistema.
- Transfiere los contenidos a otros contextos y por tanto incrementa de su competencia profesional.

## ANEXO No 9 a



## **Esquema 1.2 Colectivos de trabajo metodológico institucional**

ANEXO No 9 b



Esquema 1.3 Acciones del Colectivo Asesor Docente

**ANEXO No 10**  
**PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO A JEFES DE COLECTIVOS DE**  
**CARRERAS**

**Programa de Entrenamiento a Jefes de colectivos de carrera**

**Título: El proceso de gestión del trabajo metodológico de una carrera en la Educación Superior.**

**Objetivo:** Desarrollar tareas encaminadas a la proyección de la dirección y gestión metodológica de una carrera universitaria.

Contenido:

Problema: Dificultades para desarrollar la gestión del trabajo metodológico de la carrera

**Habilidades:**

- Planificar la actividad metodológica de la carrera desde el punto de vista científico-metodológico.
- Organizar el trabajo metodológico de la carrera.
- Desarrollar el trabajo metodológico de la carrera.
- Controlar el trabajo de la carrera.

**Sistema de conocimientos.**

- Funciones y Principios generales de la Dirección y Gestión de los procesos educativos.
- La carrera Universitaria en el contexto de la Educación Superior. El proceso de trabajo metodológico en las carreras universitarias en sus dos dimensiones tecnológica y administrativa.
- El proceso de trabajo metodológico en las carreras universitarias desde el punto de vista didáctico: la planeación y organización del trabajo didáctico: dificultades y posibilidades de desarrollo. La planeación curricular y su relación con el trabajo didáctico de la carrera. Enfoques de la planeación de actividades de trabajo didáctico a nivel de carrera: la estrategia de trabajo metodológico y el plan de actividades metodológicas.
- La ejecución del trabajo didáctico en la carrera: relaciones inter y multidisciplinares.

- La dirección metodológica de la carrera. El papel del Jefe de colectivo de carrera como conductor del colectivo y metodólogo principal. El colectivo de carrera. Las reuniones de carrera y preparación de la carrera.
- Enfoques y tendencias actuales. La ejecución curricular y las relaciones metodológicas que en ella se establecen. Tendencias de los métodos en la Educación Superior.
- Las funciones del Jefe de colectivo de carrera y sus relaciones con otros niveles de trabajo metodológico, el colectivo de disciplina y el colectivo de año.
- El control del trabajo metodológico de la carrera. .

Culminación del Entrenamiento: Discusión de la estrategia metodológica de la carrera y plan de actividades metodológicas.

**Método:**

Cuando se realice esta actividad como entrenamiento se observará que la actividad se desarrolla básicamente a partir del trabajo independiente, de ahí que aunque se propone sean desarrollados varios talleres sobre las temáticas del contenido del programa los entrenados desarrollarán fundamentalmente tareas encaminadas a resolver problemas básicos de su carrera con ayuda del asesor.

La evaluación del entrenamiento se hará a través de la solución de tareas prácticas y finalmente la presentación de un trabajo que incluya el desarrollo estratégico de la carrera- la estrategia de trabajo metodológico de la carrera, el plan metodológico del próximo curso y la fundamentación de cómo será ejecutado y controlado.

**ANEXO No 11**  
**PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO A JEFES DE DEPARTAMENTOS**

**Programa de Entrenamiento a Jefes de departamentos**

**Título: El proceso de gestión del trabajo metodológico de un Departamento Docente en la Educación Superior.**

**Objetivo:** Desarrollar tareas encaminadas a la proyección de la dirección y gestión metodológica de un Departamento Docente.

Contenido:

Problema: Dificultades para desarrollar la gestión del trabajo metodológico del Departamento Docente.

**Habilidades:**

- Planificar la actividad metodológica del Departamento Docente desde el punto de vista docente metodológico y científico-metodológico.
- Organizar el trabajo metodológico del Departamento Docente de acuerdo con sus particularidades.
- Ejecutar el trabajo metodológico del Departamento Docente.
- Controlar el trabajo metodológico del Departamento Docente.

**Sistema de conocimientos.**

- Funciones y Principios generales de la Dirección y Gestión de los procesos educativos.
- El proceso de formación de profesionales y su gestión en el departamento. El papel del trabajo metodológico en la Educación Superior. Sus dos dimensiones tecnológica y administrativa.
- El Departamento Docente en las condiciones actuales. Tipos de departamentos docentes y sus características. La dirección metodológica del Departamento Docente. El Jefe de Departamento Docente como metodólogo principal. Funciones.
- El proceso de la gestión del trabajo metodológico en el Departamento Docente según sus particularidades. Tipos y formas del trabajo metodológico. La vida metodológica del departamento y su importancia.

- El sistema de control del trabajo metodológico.
- El Plan de trabajo metodológico. Metodología para su elaboración.
- Sistema de información a emitir por el Departamento Docente, relacionado con el trabajo metodológico.

Culminación del Entrenamiento: Discusión del plan de trabajo metodológico del departamento.

**Método:**

Cuando se realice esta actividad como entrenamiento se observará que la actividad se desarrolla básicamente a partir del trabajo independiente, de ahí que aunque se propone sean desarrollados varios talleres sobre las temáticas del contenido del programa los entrenados desarrollarán fundamentalmente tareas encaminadas a resolver problemas básicos de su departamento con ayuda del asesor.

La evaluación se hará a través de la solución de tareas prácticas y finalmente la presentación de un trabajo que incluya el plan metodológico del departamento para el próximo curso y la fundamentación de cómo será ejecutado y controlado.

**PROPUESTA DE OTRAS TEMÁTICAS**

- Tendencias actuales en la Dirección del proceso docente educativo.
- Fundamentos pedagógicos de la Dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior.
- Fundamentos Psicológicos en la Educación Superior.
- Didáctica general.
- Evolución y desarrollo de la gestión del trabajo metodológico en la Educación Superior. Fundamentos.

**ANEXO No 12**  
**PROGRAMA DEL TALLER DE SOCIALIZACIÓN**

**Objetivo:** Valorar la pertinencia de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

**Tesis en opción al título académico de Máster en Educación Superior.**

**Autor:** Lic. Isabel María Salgado Rodríguez

**Tutores:** Dr. C. Elsi Amalia Ferrer Carbonell

Dr. C. Ángel Oscar Columbié Navarro

**Objetivos específicos:** Corroborar y enriquecer la gestión del trabajo metodológico desde la institución y la estrategia para la asesoría, que han sido propuestos a través de:

- El enriquecimiento de las acciones propuestas en las etapas de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, a partir de recomendaciones, críticas, interpretaciones y sugerencias.
- La corroboración de la pertinencia de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.

**Orden del taller**

1. Exposición oral de 20 minutos, donde se resumieron los principales resultados de la investigación, lo cual facilitó el análisis crítico de los participantes, desde una dinámica interactiva e interpretativa.
2. Intercambio, a través de la expresión de criterios valorativos y el desarrollo de preguntas y respuestas, acerca de las principales fortalezas y debilidades de la estrategia, así como sugerencias y recomendaciones para su perfeccionamiento.
3. Elaboración de un informe del proceso de socialización, que recoge las intervenciones y sugerencias, desde la reflexión y la valoración crítica, que se aprobó por la totalidad de los participantes.

**Aspectos a tratar:**

- Pertinencia de los fundamentos teóricos de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.
- Pertinencia de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM.
- Posibilidades de aplicación y utilidad práctica de la estrategia propuesta.

## **ANEXO No 13**

### **Resultados del Taller de Socialización**

El taller de socialización con directivos docentes y profesores se realizó con el objetivo de valorar la factibilidad y pertinencia de la estrategia para la asesoría de la gestión del trabajo metodológico en el ISMMM, a través de un análisis crítico colectivo.

En el taller participó una representación de las nueve carreras que se estudian en curso diurno en el ISMMM, de ellos 11 directivos docentes en los diferentes niveles y 8 profesores.

Para convocarlos al taller se consideró la experiencia en la Educación Superior, en la dirección, grado científico o título académico y categoría docente.

De los 11 directivos docentes, 6 poseen grado científico de Doctor y categoría docente de Profesor Titular, 1 es Doctor y Profesor Auxiliar, 1 es Máster y Profesor Auxiliar y 3 son Máster y Profesor Asistente. En cuanto a los profesores que participaron todos tienen más de 5 años de experiencia.

Después de expuesta la estrategia por parte de la investigadora, para una mejor comprensión del tema investigado, los participantes realizaron en total 10 preguntas, todas respondidas por la maestrante; lo que facilitó la interpretación del resumen de tesis presentado. Lo que condujo al intercambio de criterios y a la valoración acerca de las principales fortalezas y debilidades de la estrategia, así como las sugerencias y recomendaciones para su perfeccionamiento.

Sugerencias y recomendaciones relacionadas con:

Estructura: 3

Procedimiento: 6

Redacción: 7

Incorporación de nuevas acciones: 5

Nivel de aplicabilidad: 18

Las valoraciones y reflexiones facilitaron el reconocimiento y la pertinencia de los aportes de esta investigación.

Dado el carácter objetivo y crítico de las opiniones aportadas, se reconoce por el 94,77 % la pertinencia y profundidad de los principales aportes científicos de la investigación.