



SIMPOSIO INTERNACIONAL EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (EDS) 2021

La gestión del trabajo metodológico desde el enfoque de dirección por procesos

The management of methodological work from the approach of management by processes

Tatiana Rigal Permuy ¹

¹ Empresa de Ciencia y Tecnología Simuladores (ETCSIM), Cuba.
tatiana.rigal@nauta.cu, tatianar@simpro.reduim.cu.

Resumen: Problemática: La necesidad de lograr una correspondencia más estrecha entre el proceso de planificación del trabajo metodológico, como una de las Áreas de Resultados Claves (ARC) de la institución docente, y la gestión universitaria es una premisa para lograr la adecuada integración de los procesos de la institución docente y la misión, visión y las estrategias determinadas. El **objetivo** de esta investigación es establecer el procedimiento para desarrollar el proceso de gestión del trabajo metodológico de la institución docente con un enfoque de dirección por procesos.

Metodología: Mediante la combinación de métodos de investigación del nivel teórico y del nivel empírico, durante la implementación de la propuesta con resultados positivos, se arriba a resultados que sintetizan la influencia que tiene el trabajo metodológico en la calidad del proceso docente educativo y formular las reflexiones, que se exponen en este trabajo. Los métodos utilizados son el trabajo grupal, entrevistas a expertos, el análisis de informes y documentos e implementación de las regulaciones. **Conclusiones:** Los principales resultados se obtienen a partir de la concepción lograda, que permite trabajar de forma integrada todas las direcciones del trabajo metodológico con un enfoque de dirección por procesos, orientado a elevar la calidad del proceso docente educativo.



Abstract: Problem: *The need to achieve a closer correspondence between the planning process of the methodological work, as one of the Key Results Areas of the educational institution, and university management is a premise to achieve the adequate integration of the processes of the educational institution and the mission, vision and strategies determined. The **objective** of this research is to establish the procedure to develop the management process of the methodological work of the educational institution with a process management approach. Through the combination of research methods of the theoretical level and the empirical level, during the implementation of the proposal with positive results, we arrive at results that synthesize the influence that methodological work has on the quality of the educational teaching process and formulate reflections, which are exposed in this work. The **methods** used are group work, analysis of reports and documents and implementation of regulations. The main results are obtained from the conception achieved, which allows all directions of methodological work to be worked in an integrated manner with a process management approach, aimed at raising the quality of the process.*

Palabras Clave: Gestión del Trabajo Metodológico, Calidad del Proceso Docente Educativo (PDE).

Key words: *Management of Methodological Work, Quality of the Educational Teaching Process.*

1. Introducción

En la actual etapa del desarrollo educacional cubano se ha identificado el Trabajo Metodológico (en adelante TM) como una de las vías con prioridad para dar respuesta a las exigencias actuales en la formación de profesores, empleando para ello su función no solo diagnóstica – valorativa del trabajo del docente, sino también la función de preparar metodológicamente a los profesores, con el fin de lograr la pertinencia de la labor didáctica en correspondencia con el modelo pedagógico que instaura el perfeccionamiento de los planes y programas para la formación de profesionales. Los estudios desarrollados en Cuba, acerca de la evolución histórica del TM, han demostrado su probada efectividad, entre las más connotadas vías de preparación, superación



científica y metodológica de dicho profesional, tanto en la formación inicial como en la permanente. Se puede afirmar que el desarrollo del TM ha transitado por diferentes etapas, siendo sus hitos fundamentales: El TM espontáneo (década del 60), el TM estable y organizado (década del 70), Institucionalización del TM (década del 80), el perfeccionamiento continuo (década del 90) y de consolidación del TM (a partir de 2000). Inspirados en el legado de los insignes pedagogos del pasado, la escuela cubana desde el triunfo de la Revolución hasta la fecha ha participado activamente en el modo en que se ha dado respuesta a la formación de profesores. Hoy para lograr los nuevos retos que se plantean a la formación inicial y continua de nuestros profesores, en los distintos niveles educacionales, se hace necesario llegar a nuevos conceptos sobre el papel del trabajo metodológico en la institución educativa y sus funciones, en el contexto del perfeccionamiento de los Planes y Programas de estudio. Los resultados de la investigación que se presentan en este trabajo tienen el propósito de mejorar el diseño y ejecución del trabajo metodológico en las Instituciones Docentes de Nivel Superior. La investigación se realiza con el objetivo de elaborar una concepción para la gestión del trabajo metodológico con un enfoque de dirección por procesos, orientado a contribuir a elevar la calidad del PDE.

2. Metodología

Se realiza el estudio del marco teórico mediante el análisis de los documentos que regulan el trabajo metodológico en Cuba. Como resultado del análisis se revela que el origen del Trabajo Metodológico puede encontrarse en la articulación misma del Sistema Educativo Nacional, que se comenzó a aplicar en Cuba a partir del primer Seminario Nacional para Dirigentes e Inspectores del MINED en el año 1974 y ha sido considerado un aspecto estratégico en las diferentes fases de su perfeccionamiento. El TM es expresión de la voluntad política del Estado Cubano, de dar prioridad a la Educación entre las muy variadas y complejas esferas del desarrollo del país y es un resultado de la práctica pedagógica cubana, en la que de forma permanente y universal los docentes disponen de un espacio, en su fondo de tiempo laboral, de preparación para la dirección del proceso educativo, por demás asistidos por especialistas (metodólogos) seleccionados de entre sus mejores profesionales. En nuestro país se introduce este término TM, según Roxy Salvador, con el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (1975),



Título Convención 2021
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
TÍTULO

y se adoptó de la pedagogía soviética y alemana cuando se inició el proceso de perfeccionamiento de la educación. Para regular esta actividad el Ministerio de Educación Superior estableció un reglamento del trabajo docente y metodológico en esta etapa, mediante la Resolución 220/79. Su contenido se ha ido conformando, a partir de lo mejor del acervo cultural y pedagógico de los antecesores de la pedagogía cubana actual, de la experiencia de la práctica escolar y del desarrollo alcanzado por las Ciencias pedagógicas en Cuba. En la búsqueda realizada por la autora de esta investigación, se evidenció que, en relación al objeto de la investigación, existe muy poca bibliografía a nivel internacional. Básicamente la encontrada, se remite a la experiencia de la pedagogía cubana en este ámbito. Importantes investigaciones nacionales e internacionales -en las que el país ha participado- apuntan a destacar al TM como uno de los principales logros del Sistema Educativo Cubano en la actualidad (OREALC/UNESCO, 2008) (Torres, P., 2009). Para el desarrollo del mismo, desde 1975 hasta la fecha, se han establecido diferentes resoluciones y documentos que norman qué hacer, cuándo, cómo, dónde, con quién y cuál es el objeto y el objetivo del TM, a partir de la situación de desarrollo social dado. De ahí, el carácter histórico y social del TM. Otro aspecto que se considera esencial para profundizar en este proceso es la conceptualización sobre el término TM, realizada por algunos autores [Vecino Alegret, 1997; Carlos Álvarez de Zayas, 1998; Pedro Horrúitiner Silva, 2006; Resolución 210/07, 2007; Resolución No.2 /18, 2018], que posibilitó un análisis con vistas a determinar cuáles son sus características esenciales, dentro de las que se revelan las siguientes:

- Es un sistema de actividades, con un carácter sistémico, permanente y concreto.
- Tiene un carácter histórico y social.
- Tiene como objeto el PDE.
- Con el objetivo o propósito de alcanzar óptimos resultados (como criterio de calidad) en el PDE y el adecuado desempeño de sus funciones por parte de los profesores, el personal directivo y de apoyo al proceso, para garantizar su eficiente desarrollo.
- El contenido del TM, tiene como sustento esencial las categorías, principios y leyes de la didáctica y está orientado básicamente hacia la preparación de los directivos académicos, profesores y personal de apoyo, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir con eficiencia y eficacia el proceso de formación.
- Las funciones principales del TM son la planificación, la organización, la regulación y el control del PDE.
- Están definidos sus componentes, en diferentes niveles organizativos, a través de los cuales se lleva a cabo el TM en la Educación Superior y se realiza a todos los niveles de dirección, donde cada



Título Convención 2021
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
TÍTULO

instancia tiene sus propias responsabilidades en su realización. • Se debe realizar en el plano individual y en el plano colectivo. En el actual Reglamento de Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior. Resolución No.2 de 17/01/2018, se define, en su artículo 17, al TM como: “la labor que, apoyados en la didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el PDE, 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”. En dicho documento, se mantienen las características descritas anteriormente y se afirma que los resultados del TM se concretan fundamentalmente en el desarrollo con calidad del proceso de formación, logrando una adecuada integración de las clases con la actividad investigativa y laboral, las tareas de alto impacto social y las de carácter extracurricular que cumplen los estudiantes. (MES, 2018).

De los estudios realizados con anterioridad en diferentes instituciones docentes, como parte de investigaciones pedagógicas cubanas orientadas a profundizar en el TM (Díaz T., 1998; Addine, F. y García., G., 2003; Arencibia, V., 2004; Mesa, N. y Salvador R., 2004; Salvador, R. L., 2006; Blanco, S., 2008; Torres, P., 2009; Borroto, M. y Martínez, M., 2009; Rigal, T., 2014; Polo, R., 2015; Naranjo, Y., Reyes T. F., Rodríguez, M. Larreinaga y Concepción, J. A. 2017). Se pueden enunciar algunas insuficiencias que pudieran servir de referencia a nuevos estudios, observando las particularidades propias de cada institución. Ellas son: Malas prácticas en el empleo de las tecnologías con fines docentes. Insuficiencias en la concepción y la aplicación de evaluaciones integradoras de los profesores en función de elevar la calidad de los procesos pedagógicos de pregrado y posgrado. Debilidades en el funcionamiento de los colectivos de año. Es insuficiente aún la atención personalizada a las necesidades de los profesores. Insuficiente participación de los profesores en eventos científicos y poca cantidad de publicaciones de sus resultados científicos. Dificultades en el carácter sistémico del TM, los diferentes niveles organizativos y las formas y tipos de TM (Preparación de las asignaturas y clases abiertas y el trabajo científico- metodológico). Falta de efectividad en el trabajo científico metodológico de los profesores y colectivos de carreras desde las disciplinas. Insuficiente trabajo con las categorías y funciones didácticas. Lo que apunta a un marcado abandono de las técnicas y procedimientos de la planificación de la clase; en un contexto en que el claustro de docentes, a escala nacional, se ha renovado en una proporción



Título Convención 2021
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
TÍTULO

considerable y la formación de docentes ha pasado a ser más emergente que pre graduada.

□ Insuficiencias en la aplicación de los métodos de enseñanza y desconocimiento sobre la esencia de los mismos, en ocasiones no se distinguen las diferencias esenciales entre ellos. □ Insuficiencias en la preparación de las estructuras de dirección para determinar las necesidades de superación de los docentes y por parte de estos de conocer sus propias carencias. □ Tanto el trabajo docente como el trabajo científico metodológico no se proyectan con carácter diferenciado y demostrativo. □ No está implícita la necesidad de diagnosticar a cada profesor, conocer sus posibilidades intelectuales, conocimientos culturales, didácticos y su capacidad de asimilación, que permitan diseñar actividades metodológicas acordes a sus necesidades. □ Existe una insuficiente asesoría del tutor con relación al docente en formación inicial.

Si asumimos como propio, lo regulado en la Resolución No.2 de 17/01/2018 y en otros documentos normativos, que afirma que el Trabajo Metodológico es uno de los pilares de la preparación del docente y que tiene un impacto en la elevación de la calidad de la educación, no nos queda sino retomarlos y –con estas insuficiencias confirmadas en diferentes universidades cubanas- buscar una solución urgente. La investigación se fundamenta en el uso del enfoque basado en proceso para modelar la gestión del trabajo metodológico, considerando que un proceso es un conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto. El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro. En este trabajo los procesos se definieron de la manera siguiente:
Estratégicos: Los trascendentales para guiar a los procesos del trabajo metodológico en la organización.

Claves: Los relacionados directamente con los resultados a alcanzar.

Apoyo o soporte: Los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios para lograr los procesos claves.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de documentos y la teoría del enfoque de dirección por procesos se elabora la concepción para la gestión del trabajo metodológico con un enfoque de dirección por procesos (Figura 1).

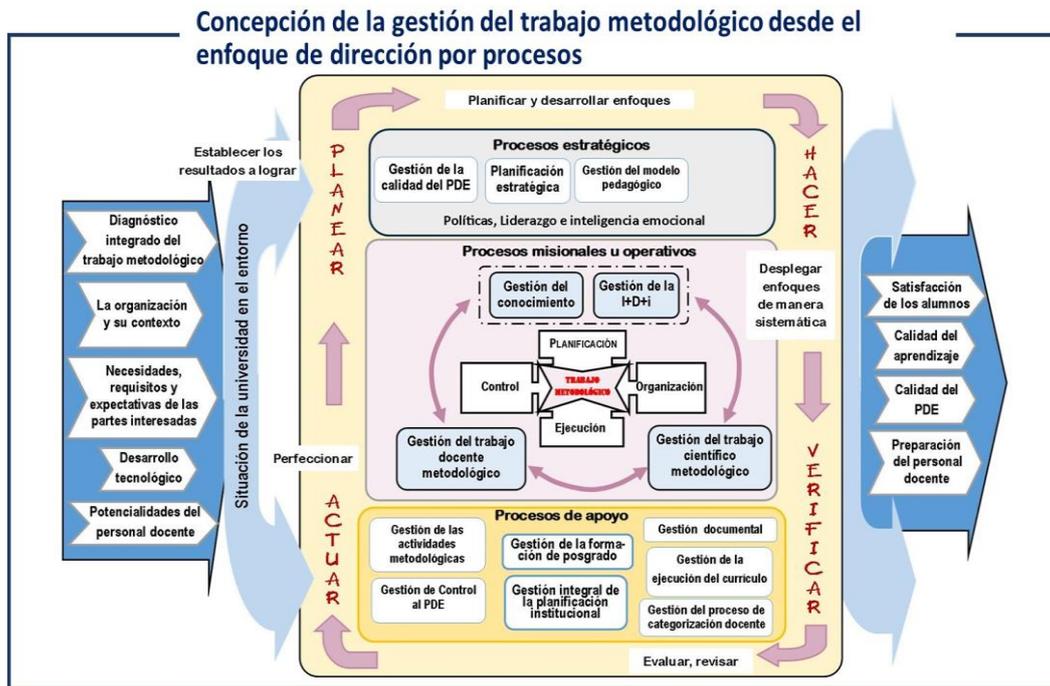


Figura 1. Representación de la concepción para la gestión del trabajo metodológico con un enfoque de dirección por procesos.

3. Resultados y discusión

De la observación de la implementación de la concepción que se propone se infiere que el esquema del despliegue del proceso debe representar todas las actividades Docentes Metodológicas (DM) o Científicas Metodológicas (CM) a desarrollar y los puntos de encuentros o relaciones entre ambos procesos prioritarios. Con ello, es posible advertir cuándo hay alguna dificultad en su desarrollo y corregir a tiempo la desviación del logro de los objetivos previstos. Es muy importante que la ficha de cada proceso y subproceso, contenga el objetivo de cada actividad en el proceso prioritario, entradas (por ejemplo: el responsable debe haber cumplido satisfactoriamente con la actividad metodológica anterior) y salidas (solucionar las insuficiencias que se le señalan durante el cumplimiento de la actividad), responsable, indicadores (qué operaciones o aspectos debe cumplir para lograr los objetivos de la actividad metodológica proyectada), etcétera. Esta ficha, al describir en detalle la lógica de la actividad, es también un documento metodológico de apoyo para los profesores noveles. El 90,6% de los profesores que participaron en la investigación y como resultado de la aplicación de la encuesta consideran que, entre los criterios esenciales a tener en cuenta para lograr una adecuada concepción de la gestión



Título Convención 2021
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
TÍTULO

del TM, desde este enfoque, están: establecer prioridades, de las más generales hasta las más específicas; poseer carácter diferenciado, concreto y sistémico del contenido en función de los problemas y necesidades de cada nivel de gestión del trabajo metodológico, grupos de docentes y profesor; el vínculo de los diferentes niveles organizativos y tipos de actividades a realizar y la combinación racional y armónica de los elementos filosóficos, políticos, científico - teóricos y pedagógicos en el contenido del trabajo metodológico. El 94,9 % de los profesores considera que se puede identificar como un momento clave de la gestión del TM, el de mayor valor estratégico para avanzar y desarrollar una estructura docente dada (institución, facultad, cátedra o departamento u otra), la formulación y aprobación de los objetivos a lograr en un período determinado y en cada año o curso académico, los que supuestamente toman como origen la correcta identificación de los problemas a resolver y/o de las metas de desarrollo a trazarse. Para evaluar el cumplimiento de lo planificado en el ciclo de gestión del trabajo metodológico y corregir a tiempo la desviación del logro de los objetivos previstos se debe contar con un sistema de variables único, generalmente los regulados en los documentos normativos, con indicadores particulares, que se ajustan periódicamente, según el nivel de desarrollo alcanzado por etapas en cada uno de los niveles de gestión del trabajo metodológico. Los profesores y dirigentes docentes coinciden (95%) en que el resultado de la evaluación del TM también debe reflejar el necesario carácter sistémico del mismo, debe derivarse de hechos concretos que demuestren que el trabajo de gestión ha tenido determinados resultados en la calidad de los procesos de formación y en sus resultados, los que podrán considerarse como un nivel excelente, bueno, regular o malo del logro de los objetivos que se trazó, según los indicadores y criterios de medida que se haya propuesto.

El análisis de la implementación de la propuesta revela que el Plan de trabajo metodológico es un proyecto y si se configura en respuesta a determinados problemas o intenciones de desarrollo de una estructura docente en un contexto determinado, aún para problemas similares, dos estructuras docentes pueden tener variables, indicadores y criterios de medida diferentes, por lo que deben ser ajustados a sus condiciones particulares. El Plan del TM no puede ser rígido, sino una guía flexible en su concepción e implementación, con actividades que traten aspectos generales y otras que deben adecuarse a las particularidades y necesidades individuales de los profesores, según las exigencias de cada currículo. Los principales impactos como resultado de la



Título Convención 2021
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
TÍTULO

sistematización de la investigación que se valida se sintetizan en las fortalezas que se presentan a continuación: • Se logra un tratamiento más efectivo y de mayor calidad a los problemas metodológicos identificados en cada periodo de instrucción y en los aspectos particulares de las direcciones del trabajo metodológico que se atienden en cada uno de los niveles de gestión del trabajo metodológico, como resultado de una concepción integral, armónica y pertinente del trabajo metodológico y que tiene expresión en la tendencia al incremento en los resultados de los principales indicadores del proceso de formación de pregrado: promoción y eficiencia académica. • Se ha favorecido la calidad del proceso formativo, lo que se revierte en la elevada satisfacción de los alumnos con la calidad de la formación del profesional a partir del 90% del reconocimiento positivo a la puesta en práctica de métodos y medios que constituyen alternativas para el logro de los objetivos del modelo del profesional y en general al desempeño del claustro en su labor docente metodológica y educativa, • Se logra un mayor impacto de las actividades metodológicas realizadas, con una concepción más pertinente de los planes elaborados, tanto por la cantidad como por la diversidad de las mismas, según las diferentes tipologías, las que han contribuido a elevar la calidad del proceso docente educativo. • Se fortalece el trabajo científico metodológico con la realización de los seminarios científico metodológicos en los diferentes niveles de gestión del trabajo metodológico y la organización de la Conferencia científico metodológico a nivel de institucional para generar, introducir y divulgar los resultados de investigaciones y las mejores experiencias pedagógicas. • Se logra priorizar desde la planificación el trabajo metodológico dirigido a la preparación de la asignatura, lo que se materializó en la elevación de la calidad de sus documentos metodológicos. • Se incrementa el seguimiento a las debilidades identificadas mediante los procesos de autoevaluación. • Se han identificado como resultado del análisis de los procesos de gestión científica y de la evaluación profesoral, un incremento de la realización de investigaciones pedagógicas, elevación del número de profesores categorizados como investigadores, mayor participación en eventos nacionales e internacionales, así como un incremento en el índice de publicaciones. • Con el nuevo enfoque de gestión del trabajo metodológico se ha logrado mejorar la preparación del claustro para la función de investigación y una vez más se hace evidente la necesidad de conjugar las actividades individuales con las colectivas para la solución de los problemas científicos metodológicos de los colectivos docentes. Los resultados esperados, según los



criterios de los expertos consultados en las entrevistas, tienden a modificar significativamente la labor realizada por el claustro de profesores en el periodo valorado, así como el rendimiento académico de los educandos.

4. Conclusiones

El enfoque por procesos para la concepción de la gestión del trabajo metodológico, se idea para articular experiencias previas, conceptos elaborados, demostraciones, representaciones, recursos didácticos y tecnológicos con una participación activa, crítica, innovadora, problematizadora y creativa, tanto del personal dirigente como de los profesores y el personal de apoyo.

La concepción para la gestión del trabajo metodológico, puesta en práctica en una Institución Docente de Nivel Superior en el periodo del 2011 al 2017, permitió un cambio cualicuantitativo en los niveles de preparación de los docentes para el desempeño de sus funciones profesionales. La significatividad de los cambios producidos se corroboró con la aplicación de la prueba no paramétrica de Wilcoxon para rangos señalados, donde se obtuvo la certeza de la efectividad de la concepción.

La dinámica se logra a partir de las actividades de dos procesos: el trabajo docente metodológico y el trabajo científico metodológico y sus relaciones esenciales en el sistema de procesos del TM y está orientado hacia el logro de los objetivos.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta, permiten afirmar que la concepción constituye una guía para el diseño del trabajo metodológico en la Institución Docente de Nivel Superior en las condiciones actuales.

5. Referencias bibliográficas

1. Alpizar, R. (2004). Modelos de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos de la Universidad de Cienfuegos. Tesis Doctoral. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
2. Álvarez de Zayas C. M., y Sierra, V. (1997). La universidad. Sus procesos y su evaluación institucional. Cómo transformar los modos de actuación del profesor desde posiciones creativas. La Habana, Cuba: MES.
3. Horruitiner, P. (1998). El trabajo Metodológico. Una Concepción desde la Vicerrectoría Académica. La Habana, Cuba: Libro en soporte digital.



Título Convención 2021
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
TÍTULO

4. MES. La Resolución Ministerial No. 210 (2007), Reglamento del Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior. La Habana: GOC-2006-320-146 Educación Superior, ISSN 1081 – 7001.
5. MES. Resolución No.2 (2018). Reglamento de Trabajo Docente y Metodológico de la Educación Superior. La Habana: GOC-2017-460-O25 Educación Superior, ISSN 1682 – 7511.
6. Mesa, N. y Salvador R. (2004). El trabajo Metodológico: Evolución y perspectivas. La Habana, Cuba: Revista Varela. No. 6. Diciembre-febrero.
7. Rigal, T. (2014). Un sistema de control de gestión del trabajo metodológico. La Habana, Cuba: Memorias Evento Provincial "Universidad 2014". ISBN 978-959-261-426-0.
8. Stasiowski, F. A. y Burnstein, D. (1994): Total Quality Project Management for the Design Firm. Nueva York, EEUU: John Wiley & Sons.
9. Torres, P. (2009). Estudio diagnóstico de la dirección del Trabajo Metodológico en el curso escolar 2009-10. ICCP, La Habana, Cuba: (documento en formato digital).
10. Vecino, F. (1997). La educación superior en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas. La Habana, Cuba: Revista Cubana de Educación Superior. Volumen XVII, No. 3.