

CENTRO UNIVERSITARIO "JOSÉ MARTÍ"
SANCTI SPIRITUS

Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos
técnicos municipales de Educación

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en
Ciencias de la Educación.

Autora: Lic. Josefa Díaz Pérez.

Tutor: Dr.C. Orlando Fernández Aquino.

-2004-

La autopreparación es la base de la cultura del profesor... tendrá calidad si existe el espíritu de superación, si se es exigente consigo mismo, si está inconforme con los conocimientos que posee. La inquietud intelectual de un profesor es la cualidad inherente de su profesión.

En la medida en que un educador esté mejor preparado, en la medida que demuestre su saber, su dominio de la materia, la solidez de sus conocimientos, así será respetado por sus alumnos y despertará en ellos el interés por el estudio, por la profundización en los conocimientos. Un maestro que imparta clases buenas, siempre promoverá el interés por el estudio en sus alumnos.

Fidel Castro Ruz.

RESUMEN

El trabajo parte del diagnóstico de necesidades de capacitación de los equipos técnicos municipales de Educación en un municipio de la provincia de Sancti Spiritus. Sobre la base de los resultados diagnósticos y de la revisión de las más importantes fuentes sobre trabajo metodológico existentes en el país se fundamenta la investigación y se logra la adopción de la posición teórica de la investigadora. Esta sustentación facilita la elaboración del aporte de significación práctica titulado: Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación. El diseño de dicha estrategia se realiza a partir de su conceptualización, del establecimiento de los principios metodológicos que le sirven de base (credibilidad, coherencia, participación de los actores implicados y adaptación a la realidad). La instrumentación de la estrategia se realiza en cuatro fases o etapas: Diagnóstico, Diseño, Ejecución y Evaluación, además de establecer previamente los objetivos generales, los métodos de trabajo y los recursos materiales y humanos. La consecuente aplicación de dicha estrategia permite la optimización de la competencia de los integrantes de estos equipos, la socialización de conocimientos, valores y criterios profesionales, así como el fortalecimiento de la estructura metodológica municipal. La estrategia ha sido evaluada por un prestigioso grupo de especialistas que han destacado su originalidad, actualidad, novedad, rigor científico y posibilidades de aplicación y generalización.

INDICE

INTRODUCCIÓN / 1

Capítulo 1: El trabajo metodológico y el perfeccionamiento de los modos de actuación de los equipos técnico municipales. /8

1.1 El desarrollo de trabajo metodológico en el período 1970-2004. /8

1.2 Características y conceptualización del trabajo metodológico. /14

1.3 Perfeccionamiento de los modos de actuación de los equipos técnico-metodológicos municipales de educación. /16

Capítulo 2: Análisis y discusión de los resultados del diagnóstico. / 27

2.1 Constatación factual. /27

a) Observación a entrenamientos metodológicos conjuntos. /27

b) Resultados de la encuesta realizada. /30

c) Entrevista grupal a metodólogos municipales. /33

d) Revisión y análisis de documentos. /35

2.2 Resumen de la constatación factual. /38

Capítulo 3: Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación. /40

3.1 Concepto de estrategia. Breve discusión. /40

3.2 Sistema de principios que sustentan la estrategia. /42

3.3 Objetivos generales de la estrategia. /44

3.4 Métodos de trabajo. /44

3.5 Recursos necesarios. /45

3.6 Etapas o momentos para la concreción de las acciones. (Planeación). /45

3.6.1 Etapa de diagnóstico de la realidad estudiada. /46

3.6.2 Etapa de diseño del cronograma de acciones metodológicas de la estrategia. /46

3.6.3 Etapa de ejecución de la estrategia. /51

3.6.4 Etapa de evaluación y análisis de los resultados. /51

3.7 Evaluación de la estrategia por especialistas. /53

CONCLUSIONES /55

RECOMENDACIONES /57

BIBLIOGRAFÍA /58

ANEXOS

Anexo 1: Guía de observación a entrenamientos metodológicos conjuntos / I

Anexo 2: Encuesta a metodólogos municipales / III

Anexo 3: Entrevista grupal a metodólogos municipales / VI

Anexo 4: Revisión y análisis de los documentos / VII

Anexo 5: Guía para la evaluación por el criterio de especialistas de la estrategia propuesta / VIII

Anexo 6: Relación de especialistas que actuaron como evaluadores / IX

INTRODUCCIÓN

La autora de la presente investigación posee larga experiencia docente y metodológica, concretada en cinco años como profesora de metodología del Departamento de Educación Primaria de la Facultad de Educación Infantil del Instituto Superior Pedagógico de Sancti Spiritus, tres cursos como directora de escuela primaria, uno como metodóloga provincial y cinco como asesora para el trabajo metodológico en la Dirección Municipal de Educación de Cabaiguán.

Durante esa trayectoria profesional ha sido partícipe en entrenamientos metodológicos conjuntos, visitas especializadas e inspecciones en los niveles municipal, provincial y nacional. También ha organizado y ejecutado sistemas de trabajo metodológico en la base. Además, ha participado en diferentes operativos nacionales y comprobaciones para medir la calidad de la educación en el territorio de Sancti Spiritus y ha tenido la oportunidad de interactuar con múltiples especialistas en órganos técnicos de dirección en diferentes niveles de trabajo, en reuniones de preparación de las estructuras de dirección de los municipios, rectoradas por el I.S.P de Sancti Spiritus, así como en eventos científicos nacionales e internacionales.

En esta labor se ha percatado de la insuficiente jerarquía que se le presta al trabajo metodológico y al entrenamiento. Ha comprobado que a las estructuras de dirección de los centros les cuesta trabajo determinar las principales causas de los problemas que afectan el proceso docente educativo y elaborar un plan metodológico con la calidad requerida. También a los centros les faltan habilidades para desarrollar una reunión o clase metodológica, así como para demostrar y convencer para que se apliquen los resultados positivos de los entrenamientos.

También se manifiestan estas carencias en los pobres resultados obtenidos por los escolares en los distintos operativos del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación (SECE), donde se evidencia falta de atención individual y colectiva a los estudiantes para la adquisición y desarrollo de habilidades elementales. También se comprueban insuficiencias con los métodos de trabajo para operar con los conocimientos y habilidades adquiridas.

Por otra parte, se hace lento el proceso de enfrentar las transformaciones profundas, derivadas de los programas de la Revolución, en especial las referidas al uso eficiente de la televisión, videos, técnicas del debate, el uso de la computación y los software.

En investigaciones previas realizadas sobre el tema (Ferrer, 1997; Gallegos, 2003) se ha encontrado que no se aprovechan las ideas y el aprendizaje de los miembros de la estructura para el cambio que necesita el municipio; los investigadores refieren que no se potencia desde un ambiente innovador los ajustes a los modos de actuación en las condiciones concretas del territorio y tampoco se sabe qué procedimientos y cómo deben ser empleados para lograr una concepción estratégica en el trabajo de la estructura municipal.

Se detecta falta de empleo de las potencialidades propias de los metodólogos, lo que entre otras cosas indica la poca importancia atribuida al desarrollo general de las estrategias y sus acciones concretas, para lograr elevar la calidad de las relaciones profesionales en la estructura municipal y en la labor que despliegan sobre los centros que atienden.

Estos resultados y la experiencia profesional a que se hace referencia le ha permitido a la autora advertir año tras año la extraordinaria importancia que tiene la preparación docente metodológica de los equipos municipales de educación para la dirección científica de los procesos educacionales, ya que los especialistas que integran dichos dispositivos tienen la responsabilidad de capacitar a los directivos de cada uno de los centros educacionales del territorio, a fin de que éstos cumplan a su vez con la labor metodológica de entrenar a sus docentes.

La inferencia de esta necesidad, nacida inicialmente de la práctica profesional, ha sido ratificada posteriormente a través de la revisión bibliográfica y de los documentos normativos del Ministerio de Educación, así como del diagnóstico factual de las carencias que tienen los metodólogos en este nivel de trabajo. Todo ello ha

confirmado a la autora en la exigencia de asumir la solución de dicho inconveniente mediante la vía del trabajo científico investigativo, arribándose a la formulación del siguiente problema científico: ¿Cómo perfeccionar la labor metodológica de los equipos técnico-docentes municipales del MINED?

El objeto de la investigación ha sido la labor metodológica de los equipos técnico-docentes municipales del MINED y el campo, la capacitación metodológica de dichos equipos para el perfeccionamiento de sus funciones.

El objetivo es proponer una estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnico-docentes municipales del MINED.

PREGUNTAS CIENTÍFICAS:

1. ¿Qué necesidades de capacitación metodológica tienen los equipos técnico-docentes municipales del MINED?
2. ¿Cómo fundamentar científicamente una estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales?
3. ¿Cómo elaborar una estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnico-docentes municipales del MINED?
4. ¿Cómo validar la estrategia de capacitación metodológica propuesta?

TAREAS CIENTÍFICAS:

1. Diagnóstico bibliográfico y factoperceptual de las necesidades de capacitación metodológica de los equipos técnico-docentes municipales del MINED.
2. Fundamentación de una estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales.

3. Elaboración de una estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales.
4. Validación de la estrategia de capacitación metodológica elaborada.

Variable dependiente: La labor metodológica de los equipos técnicos municipales del MINED.

Variable independiente: La estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales del MINED.

Conceptualización de la variable independiente: Se le llama estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnico municipales de Educación a la construcción que nace del diagnóstico de necesidades de superación de los profesionales que integran estas estructuras en la base, e instrumenta -por la vía del trabajo metodológico-, un plan de acciones transformadoras de la labor profesional dichos directivos, partiendo de objetivos, metas y plazos, para lo cual se tiene en cuenta el contexto real en el que se desempeñan, así como los recursos materiales y humanos de que se dispone para la consecución de los fines.

Dimensión I: Preparación técnico profesional.

1. Argumentos para demostrar y convencer.
2. Dominio de los contenidos de la enseñanza.
3. Conocimiento de las metodologías de las asignaturas priorizadas.
4. Nivel de conocimientos de las NTIC.
5. Dominio de las prioridades y transformaciones de la enseñanza.

Dimensión II: Preparación cultural y política:

1. Conocimiento de la actualidad nacional e internacional.
2. Argumentos para demostrar y convencer.
3. Dominio de los conceptos que sustentan la política educacional.
4. Habilidades comunicativas, orales y escritas.
5. Cultura general integral.

Dimensión III: Preparación en dirección:

1. Capacidad para determinar los principales problemas y sus causas.
2. Saber proyectar una estrategia de trabajo.
3. Empleo adecuado de métodos y estilos de trabajo.
4. Control y evaluación de las misiones y tareas.
5. Evaluación sistemática y objetiva del desempeño de los subordinados.

Durante la realización de la investigación se empleó como método general el dialéctico materialista, y en su contexto se usaron métodos de los niveles teórico, empírico y estadístico. Entre los métodos del nivel teórico se encuentran el histórico-lógico, empleado en la sistematización de la información y de la experiencia metodológica acumulada en Cuba. También se usó el enfoque de sistema en la concepción y diseño de la estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales. El método de tránsito de lo abstracto a lo concreto se empleó en la representación mental y concreción de la estrategia de capacitación elaborada.

Entre los métodos del nivel empírico se usó la observación para obtener información directa sobre el desempeño de los metodólogos en la aplicación del Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto como forma principal para transformar la realidad educativa en la escuela. La encuesta se usó para constatar el grado de dominio que poseen los integrantes de los equipos técnicos sobre el trabajo metodológico y sus responsabilidades en esta tarea. La entrevista grupal sirvió para profundizar en aspectos complejos del conocimiento y la ejecución del trabajo metodológico. El análisis de documentos sirvió para obtener información sobre los diseños de entrenamiento, planes individuales, evaluaciones de los metodólogos, informes de visitas y planes metodológicos elaborados por los equipos municipales, así como diferentes documentos normativos del MINED. El criterio de especialista se usó para validar la propuesta elaborada.

Entre los métodos del nivel estadístico se emplearon el análisis porcentual y resúmenes cualitativos de información, para el procesamiento de los datos.

La muestra definida para desarrollar el estudio estuvo conformada por los 25 metodólogos que laboran en la Dirección Municipal de Educación de Cabaiguán. De ellos 11 son de la enseñanza infantil, 5 de Secundaria Básica y 9 de media superior. El 75% de estos metodólogos se graduó de Licenciado en Educación hace más de 15 años en las siguientes especialidades:

- 7 Licenciados en Educación Primaria.
- 3 Licenciados en Educación Preescolar.
- 1 Licenciado en defectología.
- 2 Licenciados en Español Literatura.
- 3 Licenciados en Matemática.
- 2 Licenciados en Historia.
- 3 Licenciados en Química.
- 2 Licenciados en Biología.
- 2 Licenciados en Inglés.

El 80% tiene amplia experiencia de trabajo en la escuela, especialmente en cargos de dirección como jefe de ciclo, de departamento y directores.

La siguiente tesis presenta un aporte de significación práctica consistente en una estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación (Infantil, Secundaria Básica y Media Superior), teniendo en cuenta los intereses y necesidades comunes a estos profesionales y sobre la base de los principios de la credibilidad, la coherencia con las prioridades de las enseñanzas, la participación de los actores implicados y la contextualización o adaptación a la realidad del territorio.

La novedad radica en que este espacio y estrategia de capacitación metodológica a nivel municipal es inédito, pues no está establecido en el régimen de trabajo del MINED. Su consecuente aplicación puede contribuir a lograr la idoneidad de estos colectivos profesionales.

El informe se estructura en tres capítulos. En el primero se presenta la fundamentación del trabajo realizado. En el segundo se exponen los resultados del diagnóstico de la realidad estudiada y en el tercero la estrategia para la capacitación

metodológica de los equipos técnicos municipales del MINED, así como su validación por criterios de especialistas.

Capítulo 1: El trabajo metodológico y el perfeccionamiento de los modos de actuación de los equipos técnico municipales.

1.1. *El desarrollo de trabajo metodológico en el período 1970-2004.*

En Cuba, desde inicios de la década de 1970, la actividad metodológica encaminada a la preparación de maestros y profesores comenzó a cobrar fuerza, ya que desde temprano se consideró una vía efectiva para orientarlos adecuadamente en el trabajo técnico-docente. Un ente importante en este proceso ha sido el metodólogo-inspector, pues su función asesora ha sido decisiva en la mejora continua del desempeño profesional de los docentes.

En el período 1975-1981 se implantó el Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y el trabajo metodológico se centró básicamente en la elaboración de los métodos y contenidos de la enseñanza y en las actividades encaminadas a capacitar a maestros y profesores en estos componentes del proceso docente-educativo.

Entre 1982 y 1992 se consolidó la labor del metodólogo y se buscó el perfeccionamiento del trabajo educativo en los centros. Para ello debían desarrollar una labor permanente y sistemática que fortaleciera y elevara el nivel metodológico de los docentes. Se hace énfasis en esta etapa, en erradicar del trabajo metodológico toda manifestación de formalismo y esquematismo, para lo que fue necesario renovar los métodos de dirección y organización y las formas de realizar las acciones metodológicas, con el fin de aprovechar en toda su potencialidad la capacidad creadora de los educadores.

El objetivo fundamental del trabajo metodológico en estos años fue lograr que el personal docente aprendiera a desarrollar con eficiencia su labor profesional y consecuentemente valorar la efectividad de esta tarea por los resultados obtenidos en los alumnos en el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos y para aprender de forma independiente y creadora y aplicarlo a la solución de problemas que enfrentan en su vida social.

Se establece para este y otros propósitos un sistema de visitas, entre las que se destacan la visita de ayuda metodológica, que como parte esencial de la preparación de los docentes, se realizarían con un carácter práctico y demostrativo: enseñando, demostrando y orientando al personal procedimientos de trabajo docente y educativo.

En relación con las visitas en general, se precisó que en cada una de ellas se debería dejar en el personal que la recibiera un saldo positivo (reflejado en la ayuda práctica y la búsqueda de solución de los problemas. (Cuba. MINED,1977). También en esta etapa se logró, por la vía de la superación, llevar a más del 80% de los maestros y metodólogos a la obtención del título de Licenciado en Educación, lo que propició aumentar las posibilidades de trabajo metodológico en las estructuras municipales y centros de cada enseñanza.

Se hace evidente en este período, no sólo por lo que se establece en los documentos, sino por el carácter con que se precisa su dirección, el de aplicar el trabajo metodológico con un doble propósito: por una parte, *enseñar y demostrar* cómo debe trabajarse para desarrollar de forma creadora lo normado; y por otra, incorporar los elementos de la práctica pedagógica de los docentes de más experiencia o mejores resultados, es decir, analizar su labor en busca de los logros, de los éxitos que se obtienen en la aplicación de nuevas formas para determinar por qué vías y cuándo deben éstas generalizarse. Esto permitiría enriquecer los conocimientos de los metodólogos de todos los niveles, al mismo tiempo que les crearía condiciones favorables para proyectar la propia actividad metodológica.

De esta manera, va tomando forma un nuevo estilo de dirección del trabajo metodológico basado en la transformación de viejas conductas y en la asimilación de modos de actuación con un efecto multiplicador, como elementos claves. Este proceso se caracterizó además por la unidad de acción y de compromiso individual y colectivo.

Dentro de esta perspectiva se enmarca la siguiente etapa, mucho más compleja para el ámbito educativo cubano: un acelerado proceso de transformaciones cuya esencia está en situar al hombre como objeto real del cambio, como protagonista principal; y a la estructura de dirección le plantea novedosos métodos de trabajo

empleados como medio para lograr tales fines. Es entonces que se requiere de un estilo de trabajo que permita capacitar, orientar, dirigir y evaluar las estructuras en función de buscar eficiencia educacional. Es a partir de esta necesidad que comienza a instrumentarse el Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto, que después de algunos años de aplicación se ha venido perfeccionando y se ha convertido por excelencia en el método principal de dirección del sector educacional. Se conceptualiza como un método de intervención y transformación de la realidad educativa, dirigido a propiciar el cambio o modificación de puntos de vistas, estilos de trabajo y modos de actuación de las personas con el fin de obtener más eficiencia en su trabajo. (García, 1999: 8)

A partir del curso escolar 1992-1993, se establece por resoluciones ministeriales -R. M. 80/93, 95/94, 96/95, 60/96, Documentos del trabajo metodológico-, el empleo de este método y sus características para multiplicar experiencias, para trabajar conjuntamente la Dirección Provincial y el ISP en las actividades metodológicas y en la planificación y desarrollo de visitas a los centros de referencia.

El Entrenamiento Metodológico Conjunto define como objetivo; en primer lugar, promover el trabajo en la esfera educacional de unos niveles con otros, para llevar a cabo la acción transformadora en dicho ámbito y; en segundo lugar, organizar la capacidad y el adiestramiento de las estructuras de dirección y docentes sobre la base de la búsqueda y valoración de las insuficiencias específicas de su trabajo y la elaboración de recomendaciones que den soluciones a ellas. Precisa su objeto de transformación en tres direcciones:

- ✓ Capacidad de dirección de las estructuras.
- ✓ Capacidad y desempeño profesional de los docentes.
- ✓ Dirección del proceso de enseñanza aprendizaje.

En opinión del Dr. Carlos Álvarez de Zayas, el entrenamiento es una forma de superación que conduce a un enriquecimiento del contenido, así como de las habilidades y destrezas y que como método ha sido estudiado con profundidad y sistematicidad. (Álvarez, 1996: 5-6)

Referido a este método podemos concluir que la aplicación del mismo busca que las estructuras se apropien de procedimientos de trabajo que permitan atender los logros, favorezcan niveles superiores de calidad y detecten dificultades en el actuar de los directivos de una manera más científica. También que éstos últimos promuevan una acción transformadora y creadora respecto a la actuación profesional y permitan la obtención de mejores resultados en la labor educativa.

Posteriormente -en 1999- surge la Resolución Ministerial 85: "Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el Ministerio de Educación". Esta rige el trabajo científico metodológico en todos los niveles de enseñanza; su aplicación correcta conduce a lograr la idoneidad de los cuadros en los diferentes niveles de dirección y del personal docente. En ella se establecen las normas que garantizan la sistematicidad en la ejecución de las formas del trabajo metodológico, la responsabilidad de los máximos dirigentes en su dirección y conducción y el control que éstos han de ejercer para evaluar la calidad de proceso docente educativo y la formación y aprendizaje de sus alumnos. (Cuba .MINED, 1985)

En el 2000 aparece la Carta Circular 01, con el objetivo de aclarar algunos conceptos e ideas discutidos en diferentes reuniones nacionales, provinciales, municipales, de centros docentes y de los I.S.P., que en su contenido se refiere a importantes aspectos, tales como:

- ✓ Concepto de una buena clase.
- ✓ La optimización del Proceso Docente Educativo.
- ✓ La evaluación profesoral.
- ✓ El trabajo científico metodológico.
- ✓ La entrega pedagógica.
- ✓ El método de Entrenamiento Metodológico Conjunto.
- ✓ Tipos de visitas que se realizarán en los centros.
- ✓ La aplicación de comprobaciones.
- ✓ Documentos que deben llevar los maestros.
- ✓ Incorporar estos conceptos en la formación de pregrado y en los cursos de superación que se desarrollen.

Los conceptos que en esta circular se exponen han permitido jerarquizar dentro de un sistema de trabajo, la preparación efectiva de los maestros y profesores, el control de la calidad de la clase y la atención priorizada al proceso docente educativo.

Con la finalidad de fortalecer la dirección del aprendizaje en todos los niveles surge la R. M. 106 del 2004, que dispone la designación de los responsables de asignaturas priorizadas en primaria, secundaria básica y media superior. Dentro de las cuestiones importantes que norma está la de fortalecer en todos los niveles del Sistema Nacional de Educación la preparación de los docentes para elevar la calidad de la clase y la dirección del aprendizaje, también la designación de responsables de asignaturas priorizadas y sus funciones y la elaboración de estrategias para la dirección del aprendizaje en todos los niveles. Otro de los elementos tratados en esta resolución es la prioridad que deben prestar los directivos educacionales a las actividades de demostración y de control del proceso docente educativo; también establece que en las visitas de EMC los controles a clases no se califiquen y que su objetivo esencial sea revelar los logros, las causas de los problemas y demostrar cómo resolverlos.

Destaca este documento que la formación de una cultura general integral se debe lograr a partir de una sólida base de conocimientos que los escolares asimilan, amplían y profundizan desde las primeras edades y a lo largo de su tránsito por el Sistema Nacional de Educación, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje personalizado , donde el seguimiento al diagnóstico integral sea un instrumento permanente de los docentes para su conducción y perfeccionamiento. (Cuba. MINED, 2004)

Como resultado del estudio de estos documentos hemos llegado a la conclusión de que el trabajo metodológico se ha venido atemperando a los diferentes circunstancias y condiciones objetivas en que se prepara y desarrolla el personal que labora en la educación, en un contexto que exige un proceso educativo cada vez más complejo.

A juicio de la autora, los distintos momentos del desarrollo del trabajo metodológico sintetizados en el presente epígrafe sirven de fundamento a la estrategia propuesta en la presente tesis ya que:

- ✓ Permiten entrever el importante lugar que ha ocupado históricamente el trabajo metodológico en la dirección de la labor docente en el Sistema Nacional de Educación.
- ✓ Facilitan la comprensión del trabajo metodológico como una vía esencial de capacitación profesional de metodólogos, directivos y docentes.
- ✓ Contribuyen a reafirmar la idea de que el cambio y la mejora continua del desempeño de los equipos de dirección metodológica, en todos los niveles de trabajo, ha de lograrse esencialmente a través del trabajo metodológico. Debido a su labor en la base, la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales es estratégica para la sostenibilidad del sistema.

1.2 Características y conceptualización del trabajo metodológico.

Lo expuesto en el epígrafe anterior y la experiencia acumulada por la autora como asesora metodológica en un municipio, le permiten subrayar que el logro de la competencia de los docentes y directivos educacionales constituye una meta estratégica en cualquiera de las instituciones y de los sistemas educacionales modernos. El contenido del *trabajo metodológico* ha de ser, en general, el mismo que el de la ciencia didáctica; por ello, combinado con otras formas de superación profesional y postgraduada, constituye una atendible vía para alcanzar la meta aspirada.

El trabajo metodológico tiene como objetivo fundamental lograr que el personal docente aprenda a desarrollar con eficiencia su labor docente educativa, consecuentemente la efectividad del trabajo metodológico se valora por los resultados obtenidos en los alumnos en el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos para aprender de forma independiente y creadora, y aplicarlo en la solución de problemas que enfrentan en su vida.

El contenido del trabajo metodológico comprende:

- ✓ El estudio de la metodología a emplear en la labor educativa.
- ✓ La preparación de los educadores en el desarrollo de su labor.
- ✓ La enseñanza de las especialidades y asignaturas que atiende.
- ✓ El conocimiento de las particularidades del desarrollo de los alumnos.
- ✓ El adiestramiento para el uso de medios y equipos.
- ✓ La acertada dirección de la actividad cognoscitiva y de todos aquellos elementos dirigidos a la preparación de los docentes en el campo metodológico y político – ideológico para hacer de la enseñanza y educación un proceso activo, productivo y creador.
- ✓ El empleo de procedimientos efectivos para controlar el proceso docente educativo. (Cuba. MINED, 1989: 9)

Una concepción científica del *trabajo metodológico* permite caracterizarlo de la siguiente manera:

- ✓ Es una actividad científicamente planificada, que se concibe a partir de los resultados de los estudiantes, del control al proceso de enseñanza-aprendizaje, de la evaluación profesoral, del diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal docente y de los objetivos estratégicos del centro y/o niveles de trabajo.
- ✓ Esta actividad presupone la autopreparación individual de los participantes, la demostración científica, el debate de las problemáticas objeto de estudio, el autocontrol y el control de la actividad.
- ✓ Normalmente se organiza en sistema, abarcando diferentes niveles de trabajo (Nacional, Provincial, Municipal, de Centro, departamentos, ciclos, grados, etc.) y diferentes tipos o formas de organización (reuniones y clases metodológicas, clases demostrativas, clases abiertas, preparación de la asignatura, control de las actividades docentes, entre otras).
- ✓ Las diferentes formas de trabajo metodológico son impartidas por directivos y profesores de mayor experiencia. (CUBA, MINED, 1999)

- ✓ Se caracteriza por ser creador, sin que llegue a la espontaneidad; no se ajusta a esquemas ni fórmulas rígidas que no permitan adaptarlo en momentos determinados a las necesidades que se presentan y a las características del personal al cual va dirigido. Se realiza a partir de los aportes que propicia la práctica pedagógica. (CUBA, MINED,1986:9)

De acuerdo con esta caracterización, es posible conceptuar el *trabajo metodológico* como el *sistema de acciones de superación que se diseña y ejecuta a partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación científica (ideológicas, políticas, conceptuales) y metodológica (instrumentales, operacionales) para garantizar la formación pedagógica de los docentes y directivos con la finalidad de que éstos perfeccionen su desempeño cotidiano y eleven la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Ello debe contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos del nivel de trabajo o de la institución docente.*

La dirección del trabajo metodológico tiene que aplicarse en un doble sentido: por una parte enseñar y demostrar cómo debe trabajarse para desarrollar de forma creadora lo normado; y por otra, tomar los elementos de la práctica pedagógica de los docentes de más experiencia o mejores resultados, o sea, analizar su labor en busca de los logros, de los éxitos que se obtienen en la aplicación de nuevas formas para determinar por qué vías y cuándo deben estas generalizarse, esto enriquece el conocimiento de los metodólogos y les crea condiciones favorables para proyectar la actividad metodológica.

De ello se deriva que el trabajo metodológico sea considerado la vía fundamental para concretar la manera de lograr decisivamente la elevación de la calidad de la educación; ya que es, a su vez, una forma cualitativamente superior de dirección educacional, es la manifestación en el plano didáctico de una dirección estratégica.

1.3 Perfeccionamiento de los modos de actuación de los equipos técnico-metodológicos municipales de educación.

En el centro de los retos que asume hoy el Ministerio de Educación está el de perfeccionar el Modelo de Escuela Cubana, enfrentando para ello un proceso de búsqueda de mayor profesionalidad en la labor educacional. Como requisito para este cambio se tratan de transformar métodos y procedimientos tradicionales de dirección para dar paso a otros que permitan la interacción del hombre en esa realidad educativa y se produzcan modificaciones en la forma de pensar y actuar del mismo.

Otro elemento básico del paradigma de la Educación en Cuba es la instrumentación de la política educacional trazada que tiene en su propia esencia el proceso de optimización, buscando a través de él a las estructuras más idóneas para enfrentar el proceso de dirección del aprendizaje.

A tenor de todas estas transformaciones se requiere de un medio o estilo de trabajo que permita capacitar, orientar, dirigir y evaluar las estructuras en función de buscar eficiencia educacional y es potencialmente deseable que en estas circunstancias actúen los docentes y los funcionarios técnico-metodológicos de la educación. El proceso de cambio educativo es una necesidad más que una imposición en las condiciones de la escuela actual, pero debe realizarse por aproximaciones sucesivas, con consideraciones de fases de realización.

La actualidad de las transformaciones educacionales contiene algunos problemas especiales, que han sido denominados por J. Chávez: "Los desafíos de las teorías educativas actuales". Según este autor atienden a la correspondencia entre la teoría y la práctica educativa, la relación con la época, la contribución a la calidad de la educación, el carácter científico de la Pedagogía, los fundamentos de las teorías educativas y la identidad nacional.

En la consideración de este pedagogo, estos desafíos son "retos" de transformación de la ciencia que se toman para resolver las dificultades de la actualidad y el futuro de la práctica pedagógica, cada uno de los cuales genera la adopción de determinadas posiciones para enfrentar el futuro de las transformaciones educacionales, de ser posible considerar lo más integralmente las conexiones que se dan en sus relaciones.

Un aspecto clave para lograr la preparación del personal docente está dado en el empleo de vías rápidas y sistemáticas, como las que se establecen en los documentos normativos sobre el trabajo metodológico (RM 85 / 99, la Carta Circular 01 / 2000 y la RM 106 del 2004), en las que se precisan las formas a emplear para lograr el desarrollo exitoso de este trabajo, que no ha estado exento de dificultades en la gestión de los directivos, fundamentalmente en los últimos años, producto del impacto social de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), las que no parecen tener freno y se convierten en un reto para nuestras instituciones escolares, directivos y educadores.

Para ello deben reajustar sobre la actividad práctica sus modos de actuación con referentes teóricos específicos, teniendo en cuenta su relación con el medio y adecuando su accionar a las exigencias de la época. Deben conocer con precisión las características y posibilidades de su personal docente a través de

La práctica educativa es un proceso que se da en la relación de lo histórico conocido y el futuro desconocido y ésta puede ser mejorada si se actúa con alternativas que guíen y puedan ser empleadas según las posibilidades y las condiciones en relación con el entorno donde se pretende perfeccionar la calidad de la labor que se realiza. En este accionar se hace necesario la sistematización y consolidación de lo que se aprende para que luego pueda ser aplicado con eficiencia, ya que “la mente es como la rueda de los carros, y como la palabra: se enciende con el ejercicio y corre más ligera”. (Martí, 1995: 28). Esta observación martiana sugiere la idea de estabilizar lo logrado, de preparar para la apertura a nuevos conocimientos y para que se reconozca una misma idea en diferentes situaciones. Esto tiene aplicación en las interacciones que se dan en el perfeccionamiento del trabajo de los equipos metodológicos.

Para lograr el cambio de los modos de actuación de los directivos y docentes de los centros educacionales es necesario que los equipos metodológicos municipales estén dotados de una buena preparación, ya que ellos son los principales responsables de orientar y guiar la transformación educativa en el territorio. una evaluación profesoral profunda, justa e integral y encaminar acciones preventivas que propicien el

máximo desarrollo de su preparación pedagógica; son los encargados de organizar la capacitación específica que requiere cada educador en función de ayudarlo a elevar su labor a niveles superiores. Los metodólogos municipales deben poseer las cualidades y preparación necesaria para ocuparse esencialmente de complementar la conducción metodológica del proceso docente educativo en la escuela.

El *contenido* del trabajo del metodólogo está determinado, necesariamente, por las funciones que le han sido encomendadas como encargo social, este contenido se concreta en:

- ✓ El conocimiento de los problemas que se presentan en los centros.
- ✓ El análisis de los problemas y vías de solución.
- ✓ La planificación, control y supervisión del trabajo metodológico.
- ✓ La preparación del metodólogo. (Figueroa, 1977: 168)

Referido al último contenido es importante destacar que el nivel de preparación del metodólogo ejerce una influencia decisiva sobre la calidad del trabajo metodológico, uno de los principales factores del Proceso Docente Educativo. Por ello lo primero que debe conocer es el medio donde va a desenvolver su tarea: las escuelas que tendrá bajo su responsabilidad, cuáles son sus características principales, además debe conocer el nivel y experiencias de los maestros y directivos de dichas escuelas: cuántos son titulados, qué experiencia tienen, qué tipo de ayuda necesitan, qué se puede hacer para elevar el nivel profesional de dicho personal docente. Por ello el metodólogo tiene que ser un incansable estudioso de los principales documentos que rigen el proceso educativo y que tienen plena vigencia.

La formación de un metodólogo es un proceso prolongado que incluye en sí la práctica de la enseñanza, estudios teóricos, enseñanza de los métodos de trabajo y análisis de la práctica del trabajo metodológico. (Cuba. MINED, 1977: 168). La etapa actual de desarrollo de la educación plantea mayores exigencias y calidad del trabajo por lo que, para el cabal desempeño de sus funciones el metodólogo municipal ha de tener muy en cuenta que junto a los directivos de los centros tienen que lograr una acertada dirección del proceso pedagógico con resultados satisfactorios en el aprendizaje de los alumnos.

En el Seminario Nacional a dirigentes del año 1977 se definen las funciones generales básicas que todo metodólogo debe desarrollar, dichas funciones se resumen en las siguientes:

- ✓ Orientar el trabajo especialmente hacia la elevación del nivel ideológico–político, teórico–científico general, pedagógico y metodológico, del personal que atiende.
- ✓ Organizar el trabajo de ayuda y asesoramiento a los centros docentes subordinados, en cuanto a la atención a los aspectos esenciales del Plan de Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.
- ✓ Realizar el estudio, generalización y divulgación de las experiencias de avanzada.
- ✓ Actualizar y divulgar los nuevos logros de la ciencia pedagógica y de la práctica escolar.
- ✓ Recomendar, como posible objeto de investigación, los problemas y tareas cuya solución demanda la enseñanza.
- ✓ Realizar visitas a escuelas para explorar aspectos especializados en relación con el trabajo que desarrollan. (Figuerola, 1977: 165)

Es importante también destacar que en el accionar de estos directivos no deben descuidar el desarrollo del poder creador del personal que atienden, y cuidarán también porque su propia acción de trabajo se caracterice por la iniciativa y el espíritu innovador, aportando y propiciando sugerencias y recomendaciones que contribuyan a mejorar la calidad educativa.

En la actualidad, las teorías del cambio están ocupando un lugar importante en el desarrollo de la práctica educativa y sus consideraciones más trascendentes deben ser tenidas en cuenta en el perfeccionamiento de los estilos y modos de actuación profesional de los funcionarios técnico-metodológicos que dirigen el proceso educacional.

La estructura municipal de dirección técnico–metodológica en perfeccionamiento es un eslabón dinámico que une las innovaciones y reestructuraciones para mejorar en

la práctica la calidad de la educación y se concretan en proyectos estratégicos dirigidos por las personas que conocen el proceso docente educativo a este nivel, lo que exige la necesidad de conocer primero el contenido del perfeccionamiento y luego los mecanismos del mismo.

No se puede concretar un programa de perfeccionamiento desde fuera, ni tratar de imponerlo desde posiciones autoritarias; los conceptos se modifican y las personas cambian sus concepciones, así como sus necesidades y aspiraciones, lo cual debe ser respetado cada día más. Este proceso debe ser intrínseco al propio equipo, el colectivo que lo ejecuta es el encargado de llevarlo a feliz término e imponerle un sello de responsabilidad personal para rebasar las posibilidades aisladas de metodólogos independientes o pequeños subgrupos de ellos.

En estos equipos de trabajo hay personas que logran transformaciones con profundidad y se convierten en agentes de cambio, ellas potencian las transformaciones aumentando el número de ellas y convierten en reales las aspiraciones de perfeccionamiento haciendo posible el acercamiento sucesivo a la nueva fase del desarrollo de los funcionarios técnico-metodológicos del nivel.

El perfeccionamiento de los modos de actuación profesional del metodólogo surge como resultado de la motivación profesional por mejorar la calidad de lo que se realiza, pero cambiar las cosas hechas y mover el equipo hacia la aspiración del cambio es una pasión y necesita de cada uno de los que participan en los eventos de interacción. Este estado de generar nuevas alternativas de trabajo en educación ha promovido un desarrollo creciente del proceso mediante el cual se dirigen los cambios.

La actividad profesional de los metodólogos debe ajustarse a las condiciones concretas en las cuales se da el proceso educativo, que en la actualidad son bien dinámicas. Es desde este estado dinámico que hemos de preparar la propia estabilidad del perfeccionamiento. Este proceso de aprehensión de conocimientos y procedimientos de trabajo para lograr los cambios continuos está siendo ineficiente, tanto por las condiciones objetivas en que se desarrolla y prepara al personal de la educación, como por las condiciones subjetivas que impone la existencia del hombre y

sus ideas, su disposición y aspiraciones, lo cual deriva en un proceso educativo complejo.

Para realizar este estudio se han tomado en cuenta las empeños de la política educativa, concretadas en las aspiraciones fundamentales del Sistema Nacional de Educación, la cual contiene un vínculo muy especial con los retos educacionales descritos. En los momentos de ejecución del estudio nos percatamos de que el ideal de la ciencia pedagógica se realiza en la medida en que se contribuya al desarrollo de un talento integrador que exige una actitud positiva y una mentalidad organizada por parte del docente en la cual considere sus particularidades y las necesidades del desarrollo del país, en lo cual ha de incidir necesariamente la labor del metodólogo.

Una de las responsabilidades de este especialista ha de ser la de transmitir una adecuada postura filosófica y una disposición al análisis lógico de los problemas que genera la práctica educativa, así como una clara concepción de la producción, reproducción y comunicación del saber para la época donde quien aprende utilizará este conocimiento y formas de proceder.

En este desarrollo el metodólogo ha de tener en cuenta las potencialidades de quienes aprenden, para poder ofrecer las oportunidades que correspondan a sus experiencias, motivaciones, aspiraciones e intereses. Debe, en correspondencia con la madurez y desarrollo que se va alcanzando, generar nuevos pasos de avances en términos de metas posibles para cada subordinado y para el equipo en general.

Con los procedimientos de las ciencias, con el conocimiento de los desafíos de las teorías educativas actuales y las aspiraciones del Sistema Nacional de Educación, los metodólogos-inspectores son una entidad llamada a impulsar y resolver a corto, mediano y largo plazo el conjunto de transformaciones educacionales que requiere la época, de modo que se actúe de forma estable sobre la elevación de los índices de calidad de la educación.

Para elevar la preparación del personal docente de uno u otro nivel ha de resolverse la contradicción que existe entre la formación académica y las condiciones en que se da la práctica laboral. Por ello tiene trascendencia que se observe e investigue el desempeño profesional de nuestros directivos de la educación a fin de conocer las características de la interacción para su desarrollo individual y colectivo, estudiándolos en sus vivencias y comprender cómo se convierten en aprehensores del desarrollo de la teoría en la dinámica de la práctica pedagógica.

Para el desarrollo de sus funciones, los equipos técnico-metodológicos municipales reciben múltiple información metodológica que luego deberán llevar a la práctica en sus contextos educacionales específicos. Por sus funciones deben orientar, guiar y controlar el trabajo educacional en cada territorio, lo que justifica la necesidad de prestar atención a las formas de capacitación que esta estructura de dirección requiere.

El trabajo educacional se caracteriza por su diversidad y complejidad, por la existencia de fuertes tensiones y conflictos, por las diferencias de edades entre los que dirigen el proceso y los que reciben las influencias, así como por la falta aparente y real del tiempo para prepararse, por los propósitos y retos a los que estamos abocados, por el tenaz y frenético acoso del mundo neoliberal desarrollado hacia los países menos desarrollados. Estas son inquietudes que nos hacen sentir necesitados de:

- ✓ Aprender con rapidez.
- ✓ Aprestarnos a asimilar nuevos modos de desarrollo.
- ✓ Concretar acciones para eliminar barreras.
- ✓ Expandir nuestra inteligencia y potencialidades. (Gallego, 2003: 3)

Actuando de esa manera, se puede lograr un nuevo estilo de pensamiento que posibilite aprender a orientarnos dentro de este proceso renovador y peculiar de nuestro paradigma educativo y llegar a formar un profesional con mucha competencia en su rama, con una amplia cultura general integral, con una calidad de vida superior y con una permanente orientación motivacional. Es en este último aspecto referido a la orientación motivacional, donde un grupo de directivos actúan como entrenadores, reguladores y supervisores de los docentes y deben influir ampliamente en la

reconceptualización del papel social del maestro cubano para lograr su profesionalización.

El accionar de los equipos técnicos municipales ha de influir en la motivación del docente hacia el estudio de lo nuevo, lo retador, lo necesario y útil se logrará cuando sea capaz de mover su atención para ajustar su conducta o posición a lo que la sociedad quiere de él. Y es que a partir de un apropiado entrenamiento –derivado de sus potencialidades y necesidades- que ponga el énfasis en la actividad del sujeto, de los colectivos y en el medio en que estos se desarrollan, se comenzará a lograr de forma más efectiva el perfeccionamiento del personal docente.

En el desempeño de estos equipos se ha de tener en cuenta que los adultos aprenden con la inmediatez, con la idea de poner en práctica rápidamente lo aprendido y realizando sistemáticamente valoraciones del trabajo, dado esencialmente a partir de las relaciones profesionales que se establecen en la dirección en la esfera educacional.

En tales circunstancias, el ministerio de Educación se encuentra enfrascado en lograr la elevación de la calidad del proceso docente educativo, a partir del cambio del personal docente, dado en: la necesidad de dar mejores clases, perfeccionar el sistema de evaluación, despertar el interés por los alumnos a aprender y asumir con inteligencia los cambios rápidos que se operan en la educación (tránsito con los alumnos por la enseñanza, introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, trabajo, con 20 o menos niños, etc.).

Nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro, el máximo estimulador en cuanto a poner la educación en planos superiores y hacer de nuestro país uno de los más cultos del mundo, expresó: “El educador debe ser además un activista de la política revolucionaria de nuestro Partido; un defensor de nuestra ideología, de nuestra moral, de nuestras convicciones políticas. Debe ser, por tanto, un ejemplo de revolucionario, comenzando por el requisito de ser un trabajador disciplinado, un profesional con espíritu de superación, un luchador incansable contra todo lo mal hecho y un abanderado de la exigencia”. (Castro, 1981) Los equipos técnicos municipales, dada

su labor fundacional en la base del sistema educativo, son las entidades mediadoras para la concreción de esas ideas en el plano didáctico.

La autora de la presente tesis hace notar que los aspectos reseñados en esta parte resultan esenciales como base de sustentación de la estrategia propuesta, ya que:

- ✓ Permiten la visualización del lugar y el papel que desempeñan los equipos técnicos municipales -como entidades mediadoras- en la concreción de la política educativa del Sistema Nacional de Educación.
- ✓ Evidencian que las potencialidades de desarrollo técnico-profesional de las estructuras municipales de base permanecen aún insuficientemente exploradas.
- ✓ Facilitan la comprensión de que las posibilidades de desarrollo endógeno de la estructura técnica de los municipios, combinadas con acciones externas, pueden elevar considerablemente su desempeño.
- ✓ Hacen palpable la necesidad de prestar la mayor atención a la capacitación y desempeño de dichos equipos de trabajo en la base, en aras de lograr la mayor influencia y resultados en la elevación continua de la calidad de la educación.

Capítulo 2: Análisis y discusión de los resultados del diagnóstico.

2.1 Constatación factual.

La aplicación de los instrumentos de diagnóstico a los equipos metodológicos del municipio de Cabaiguán, permitió apreciar que existían incompetencias en el desempeño de los profesionales para transformar la realidad educativa del territorio. A continuación se ofrece la descripción de dichos resultados.

a) Observación a entrenamientos metodológicos conjuntos.

Durante el curso 2003-2004, como parte de las funciones de la investigadora como asesora para el trabajo metodológico del Director Municipal, se observaron 12 Entrenamientos Metodológicos Conjuntos (en adelante EMC). De ellos 4 se realizaron con metodólogos de la Educación Infantil, 4 en Secundaria Básica y 4 en Media Superior. Para ello se usó como instrumento una guía de observación (Anexo 1), que permitió recoger y analizar abundante información obtenida por esta vía. En el anexo se presentan los indicadores que sirvieron para medir y evaluar estos resultados.

Con esta observación se pretendía constatar el desempeño de los metodólogos municipales en la aplicación del método de Entrenamiento Metodológico Conjunto como forma principal para transformar la realidad educativa de la escuela.

En la preparación se observó que el 60% de los objetivos (15) estaban bien precisos y el 40% (10) eran imprecisos, ya que no mostraban con rigor la dirección, ni exactitud en el nivel de profundidad de lo que se quería lograr.

Referido a la claridad en los cuatro pasos del entrenamiento para su correcta y completa aplicación, solamente quedan claros y con el rigor necesario los siguientes aspectos: poseer una adecuada información sobre los resultados de la escuela, integrando los mismos con los que muestran los instrumentos que se aplican para actualizar el diagnóstico; y demostrar al colectivo pedagógico que ambos se corresponden con el desempeño de la actividad laboral que se realiza en la escuela.

La determinación del motivo de los problemas y la demostración de que ese colectivo tiene potencialidades para resolverlos a partir de la detección de las causas, en su proyección, no quedan claros con exactitud en cuanto a: cuáles son las razones fundamentales y las aparentes o secundarias y no se organiza y prepara la demostración utilizando los argumentos necesarios y la precisión en las acciones a realizar.

Durante el desarrollo de los entrenamientos, las posibilidades de participación de los entrenados se manifestó de manera amplia, para justificar resultados en más del 90 % de los casos y regular para exponer sus dificultades y deficiencias; así como para buscarle solución a los problemas a partir de un mayor estudio y autopreparación. En la mayoría de los casos (89%), al entrenado no se le tenía prevista su participación (dar criterios, proponer ideas, preguntar sobre aspectos conocidos por él, etc.)

La determinación de las causas de los problemas tuvo acierto en un 43 %, ya que en la mayoría de los casos se queda esta determinación en causas aparentes o secundarias. Casi siempre se expresan en dirección de los alumnos, familia u otros factores fuera del centro.

No se propicia en el EMC con la profundidad y convicción necesarias, la reflexión sobre el origen de las causas de los problemas y las posibilidades del entrenado para resolverlas (motivación). Existe en más de un 60% de los casos, imposición por encima de la demostración. Esto se pone de manifiesto, fundamentalmente, cuando el entrenador y entrenado, tienen diferencias en asuntos importantes (sobre cuestiones de la política educacional) y al entrenador le faltan argumentos políticos, pedagógicos y metodológicos para discutir y demostrar cómo hacerlo correctamente. Existe un 10% en que no se pudo determinar, por el alto nivel de empatía entre entrenador y entrenado.

En el 66% de los entrenamientos observados (8), la demostración no se realizó correctamente, ya que en la mayoría de los casos, se dan apenas pautas del “hacer” y

no se dice el “cómo hacer”, además de que no se emplean los argumentos necesarios y suficientes que requiere la demostración.

No hay un buen desarrollo de habilidades comunicativas en los directivos que entrenan, en más del 70% no se logra convencer al entrenado de los problemas que presenta, no se aprovechan todas las opciones y posibilidades de este proceso, para estimular, impulsar y promover las potencialidades que realmente tienen muchos entrenados para el cambio.

Al término de los entrenamientos, en más del 50 % (7) de los casos no quedan acciones preestablecidas que conduzcan a que el entrenado pueda hacer uso de lo “nuevo”, de lo aprendido, en las condiciones de su aula o escuela. Las acciones que se le diseñan están dirigidas a funciones que como directivo de una escuela tiene que cumplir.

El 20% de los entrenados mostraron satisfacción, el 53% poca satisfacción y un 27% se mostró insatisfecho en cuanto a la solución de problemas a partir de los nuevos conocimientos y formas de actuar adquiridas.

b) Resultados de la encuesta realizada.

La encuesta se efectuó a los 25 metodólogos que conforman la muestra para un 100 %. (Anexo 2). Con ella se tuvo el propósito de constatar el nivel de preparación que tenían los metodólogos para el desempeño de sus funciones. Del resultado de esta labor se extrajeron las principales regularidades e inferencias que se presentan a continuación.

- El 56% (14 metodólogos) se graduaron de Licenciados en Educación hace más de 15 años, el 28% (7) se graduaron hace 10 años y el 16% (4) solo tienen 5 años de graduados en las especialidades de Español, Matemática, Historia, Inglés, Química y Biología.

- Existe un 80% (20) de metodólogos con amplia experiencia de trabajo en la escuela, especialmente en cargos de dirección (jefes de ciclo, de departamento y directores).
- La evaluación profesional de los últimos tres cursos, es bastante aceptable, ya que el 98 % ha recibido evaluación de Bien. Hay que señalar que estos resultados en la evaluación de los metodólogos no se corresponden con los obtenidos en la calidad de la preparación de los escolares.
- En cuanto al conocimiento sobre el trabajo de la escuela se constató que:
 - a) Los encuestados no tienen un dominio preciso de los objetivos y sistemas de conocimientos de las asignaturas priorizadas, más del 35% no se refieren con claridad a los contenidos y el sistema de habilidades a desarrollar en estas asignaturas.
 - b) Sólo un 48% precisa con claridad los problemas metodológicos que presentan los docentes, se refieren aquí al empleo de métodos tradicionales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al diagnóstico de la preparación y desarrollo del alumno, a la concepción de la tarea docente y a la transformación de la posición del docente en el aula, el resto no determina con precisión las carencias de sus subordinados, se refieren más bien a cuestiones generales de índole administrativa, de tiempo o preparación.
 - c) Referido a las causas que originan los principales problemas metodológicos que presentan los docentes, el 93% se refiere a que la preparación metodológica que reciben no se corresponde con sus necesidades. También mencionan que no se realiza un diagnóstico personalizado de cada maestro para darle el tratamiento que necesita y que las formas del trabajo metodológico no se utilizan creadoramente teniendo en cuenta las potencialidades y carencias de cada colectivo.

- d) El 100% de los encuestados plantea la necesaria consulta del libro de *Pedagogía* de Guillermina Labarrere y otros autores, sólo 13 metodólogos, un 52%, menciona otros como *Hacia una Didáctica desarrolladora*, *Psicología y Pedagogía de las edades*, *Didáctica general* y *Pensamiento y Lenguaje*.

Referido a los elementos de política educacional los resultados se dan de la siguiente manera:

- El 72%, 18 metodólogos, definen con claridad el concepto de optimización, el resto, 28%, no explican los elementos esenciales de este concepto.
- Del significado y alcance del trabajo metodológico, el 30 % de los encuestados no refleja sus características, particularidades y efectividad si se aplica correctamente.
- La totalidad de los metodólogos responden acertadamente lo referido a las exigencias de una buena clase.
- El 100% de la muestra supo determinar con claridad las prioridades de su enseñanza.
- Referido al método de entrenamiento metodológico conjunto el 79% domina los pasos de este método, el 21 % no expresa claridad al referirse a la determinación de las causas de los problemas y a la demostración como elemento importante en este método. Todos coinciden al plantear que el método se utiliza para transformar modos y estilos de actuación pero que no siempre se sigue con rigor su metodología.
- Sobre los elementos de cultura general integral un 60%, 15 metodólogos, mencionaron tres obras literarias y un 40% mencionó una o ninguna obra leída recientemente. Todos mencionan a Lenin como filósofo que han consultado con sistematicidad.
- Sobre los programas de computación, más del 95% expone que domina el Word, un 20% domina el Power Point y sólo un 12% domina el Excel. Todos

los encuestados mencionan los Softwear que se trabajan en su enseñanza pero no los relacionan con las asignaturas que pudieran utilizarse.

- Hacen mención de los videos didácticos que están en uso todos los encuestados, pero sólo 16 metodólogos, el 64% de la muestra, emite un juicio claro y valorativo de su calidad y su empleo acertado en las asignaturas.

- La totalidad de la muestra mencionó dos acontecimientos nacionales e internacionales ocurridos recientemente, pero sólo un 87% realizó un comentario profundo y reflexivo del tema. Contestaron acertadamente lo referido a la estructura del periódico Granma 19 metodólogos, que representa un 76% de la muestra.

c) Entrevista grupal a metodólogos municipales.

La entrevista se realizó al 100% de la muestra. Su objetivo fue constatar el nivel de preparación que tienen los metodólogos para el desempeño de sus funciones.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- En la interrogante referida a las cursos de postgrado u otro tipo de superación se constató que en los últimos tres años 15 metodólogos (60%) realizaron dos cursos de postgrado, 7 (28%) cursaron 1 y 3 (12%) no han estado en ninguna modalidad de superación. Todos han visualizado los seminarios nacionales para el personal docente que se han dado por la TV.
- El 68 % de la muestra (17 metodólogos) no determina con claridad la forma de diseñar y aplicar una estrategia de intervención para solucionar problemas que entorpecen el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador, refieren aquí cuestiones generales que no llevan a determinar causas y trazar acciones que perfeccionen el proceso pedagógico. El resto de los entrevistados (8 metodólogos) precisan con

mayor claridad cómo hacer una estrategia, refiriéndose al diagnóstico, a los objetivos, a las acciones, en ningún caso se hizo referencia a la evaluación.

- Más del 90% de los entrevistados expone que el control a sus subordinados lo realizan a través de las visitas a los centros, donde efectúan controles a clases, a actividades metodológicas, revisan libretas, planes metodológicos, participan en órganos técnicos y de dirección y el seguimiento a la evaluación profesoral de los directivos y maestros.
- Referido a las formas más efectivas para llevar a cabo el trabajo metodológico, el 93% de los entrevistados coincide en mencionar las reuniones y clases metodológicas, las clases demostrativas y abiertas, la preparación de la asignatura y los talleres. Refieren aquí también que en muchas ocasiones hay un inadecuado uso del diagnóstico en función de un diseño efectivo del trabajo metodológico. Todos coinciden en que les ha faltado rigor en su preparación para dirigir adecuadamente el trabajo metodológico.
- Referido a los conocimientos de algunos programas priorizados de la Revolución y sus posibilidades de integración al proceso docente educativo, en la tabla que aparece a continuación, se denota grandes dificultades en la aplicación de la informática, dado en nuestro criterio, por la falta de autopreparación del docente y la carencia de la demostración por parte de los directivos en los EMC conjuntos para lograr cambios en los modos de actuación de los maestros.
- En el caso de la Televisión, más del 80% dice que sabe trabajar con este medio, que las limitaciones están en el dominio de la técnica del debate y en la acertada selección de los videos didácticos para potenciar el contenido de las asignaturas. No siempre se realiza un análisis de las acciones previas a ejecutar antes y después de visualizados los programas, así como no se determinan las diferentes formas de organización del proceso, para que al finalizar cada espacio no se realice una actividad formal de cierre, sino que se puedan ejecutar acciones dirigidas a propiciar el debate, el diálogo y la reflexión.
- El conocimiento e integración al proceso docente educativo del programa Editorial "Libertad" denota grandes insuficiencias, ya que los entrevistados

no tienen un dominio claro y profundo de los volúmenes que este programa ha puesto a disposición de maestros y alumnos, ni la utilidad y el valor para la profundización de los conocimientos. Se considera inaceptable, que existan directivos que lean poco o nada y que no puedan ejercer una influencia positiva hacia esta importante dirección en los entrenados.

Programas	Bien	Regular	Mal
Audiovisual	68% (17 metodólogos)	32% (8 metodólogos)	
Informática	40% (10 metodólogos)	44% (11 metodólogos)	16% (4 metodólogos)
Editorial "Libertad"	52% (13 metodólogos)	48% (12 metodólogos)	

- En cuanto a las principales barreras para trabajarlos, se señalan como las más significativas, poco tiempo para autoprepararse (76%), no disponer de estos medios a su alcance (80%) y que no se ha entrenado lo suficiente para demostrar cómo emplearlos de forma eficiente en el proceso docente y transformar métodos y estilos de dirección (60%).

d) Revisión y análisis de documentos. (Anexo 4)

Se revisaron diversos materiales para obtener información documental sobre el tratamiento al trabajo metodológico en diferentes documentos normativos. Ellos son:

- Evaluaciones profesionales.
- Balance del curso escolar.
- Planes individuales.
- Diseños de entrenamientos.
- Planes metodológicos.
- Informes de visitas.
- Prioridades de las enseñanzas.

La evaluación profesoral en la mayoría de los casos no refleja la situación real del evaluado, se describe todo lo que se hizo y no se profundiza en los resultados alcanzados según la misión de ese profesional, no se integra en la evaluación todos los resultados, incluyendo el aprendizaje de los alumnos y su formación integral.

En los planes individuales no se diseñan acciones dirigidas a desarrollar a los metodólogos, se convenian acciones que responden a funciones de estos directivos, estos no propician la diferenciación de lo que tiene que hacer cada directivo para elevar su competencia profesional.

En los diseños muestreados se apreció una estructura coherente, ya que contemplan el problema principal, los objetivo a entrenar, los objetivos específicos de cada comisión y el contenido a desarrollar. Las dificultades se centran en la falta de relación entre el problema principal y algunos objetivos y contenidos que no se corresponden con la dificultad.

Las principales insuficiencias relacionadas con los objetivos de los entrenamientos y su relación con los pasos del mismo están dadas en que: en el 25 % de los casos no se hace referencia a las acciones específicas a trabajar para darle solución a los problemas detectados en inspecciones o derivados de otros entrenamientos. Las acciones de demostración no se precisan con exactitud.

En la mayoría de los casos hay un inadecuado uso del diagnóstico en función de un diseño efectivo de los planes metodológicos, estos se elaboran sin tener en cuenta las nuevas necesidades. Los objetivos no precisan con exactitud su alcance. Falta flexibilidad para emplear las formas del trabajo metodológico creadoramente. No se utilizan alternativas que permitan atender de manera diferenciada los problemas de contenido, metodológico y pedagógico que pueda presentar el personal docente.

Después de analizados los informes de visitas realizadas a los centros y al municipio afloran como principales regularidades las siguientes:

- Aún hay carencias en la preparación y demostración por las estructuras para la implementación de las prioridades y para el uso eficiente de las nuevas tecnologías.
- Falta efectividad en el control a las actividades que se desarrollan para lograr la implementación práctica del modelo de escuela a que se aspira.
- Poca efectividad en la aplicación del entrenamiento en la ejecución de acciones demostrativas y de control.
- Deficiencias en los métodos y estilos de las estructuras, en la dirección del aprendizaje.
- Debilidades en la idoneidad de las estructuras de los equipos metodológicos.
- La proyección del trabajo metodológico no responde a las nuevas necesidades.
- Deficiente atención a la clase.
- Inadecuado diagnóstico y seguimiento a las dificultades.
- No definición de responsabilidades de las estructuras por los resultados de las asignaturas.
 - Falta de control para llegar hasta el último maestro.
- Insuficiente trabajo con las asignaturas priorizadas.
- No existe un pensamiento científico de cuadros y funcionarios. Deficiencias en la atención metodológica al problema del aprendizaje.
- Debilidades en el funcionamiento de las Comisiones de Asignaturas Priorizadas.
- Las acciones de superación resultan insuficientes en la preparación de los docentes en el dominio del contenido y la utilización de las nuevas tecnologías.

Los documentos que precisan las prioridades de cada enseñanza se utilizan para diseñar la proyección de trabajo en cada etapa y los entrenamientos. Realizan mensualmente la evaluación de la implementación de estas, no se capacita a la estructura en aspectos dirigidos a la correcta ejecución de las prioridades en cada educación.

2.2 Resumen de la constatación factual.

Una vez analizados los resultados de los métodos aplicados, se determinaron como principales dificultades las siguientes:

- Existen incoherencias en el sistema de trabajo metodológico, este no produce totalmente el efecto deseado y generalmente no se tiene en cuenta el diagnóstico.
- Se utilizan escasas alternativas que permitan atender de manera diferenciada los problemas de contenido, metodológicos y pedagógicos que puedan presentar los docentes.
- Existe poca efectividad en la aplicación del Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto: ejecución de acciones demostrativas y de control.
- Como tendencia no se conocen a cabalidad las acciones para operar con los pasos del método y esencialmente los relativos a la determinación de las causas que originan las dificultades y el demostrar al colectivo cómo resolverlas.
- Se observa falta de integralidad en el trabajo de las enseñanzas y de las propias estructuras del territorio.
- Se instituye en muchos casos la jerarquización, se cumplen acciones por orientación, mandato o disposición.
- No se logra con amplitud la participación del sujeto entrenado. Su implicación en el entrenamiento no se distingue por el convencimiento, la persuasión ni la motivación.
- No hay un desarrollo en los Metodólogos de la pedagogía del uso de los medios en función de usarlos óptimamente en el proceso docente educativo.
- No siempre se toma en cuenta lo que conoce la persona y las potencialidades que posee para adquirir lo nuevo.
- Los metodólogos presentan poco tiempo para autoprepararse y escasas posibilidades para acceder a los medios técnicos, pues éstos se encuentran en las escuelas.
- Insuficiente nivel de preparación de los metodólogos para dirigir, sin esquematismo y tradicionalismo, los cambios previstos.

Se concluye que el diagnóstico realizado ha permitido comprobar que no se aprovechan a plenitud las ideas y el aprendizaje de los miembros de la estructura para el cambio que necesita el municipio; tampoco se propicia un ambiente innovador y los ajustes a los modos de actuación en las condiciones concretas del territorio. Además, están por explorar los procedimientos y modos de emplearlos, respecto a cómo lograr una concepción estratégica en el trabajo de la estructura municipal. También se

advierte escaso empleo de las potencialidades endógenas del equipos municipal, lo que lleva a pensar en la poca importancia atribuida a la instrumentación de estrategias encaminadas a la elevación de la calidad del desempeño de los equipos técnicos municipales y la labor que estos despliegan sobre los centros que atienden.

Sobre la base del diagnóstico realizado se elaboró una estrategia para la capacitación de los equipos metodológicos la cual se expone en capítulo aparte.

Capítulo 3: Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación.

3.1 Concepto de estrategia. Breve discusión.

Según la Vigésimo Primera Edición del DRAE, la etimología del término *estrategia* viene de la palabra latina *strategia*, y esta del griego *strathg^â*. En sus inicios la voz fue aplicada al arte de dirigir las operaciones militares. En su tercera acepción, se aplica a los procesos regulables, y se define como “el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

En el mundo contemporáneo, las estrategias han encontrado un amplio campo de aplicación en la gestión o administración de la economía, la política, el desarrollo social y tecnológico, ya que son valiosos instrumentos de conocimiento y transformación de los objetos y las circunstancias en que tienen lugar los procesos. En el campo específico de la educación, las estrategias se emplean en la gerencia de los sistemas educativos, la dirección de las instituciones docentes y del trabajo metodológico en diferentes niveles de realización.

Una fuente autorizada en temas educacionales, la Asociación Mundial de Educadores Infantiles, AMEI, ha trabajado el término aportando luz sobre su aplicación en la esfera pedagógica, así por ejemplo, ha dicho que la estrategia es la “proyección anticipada del proceso de transformación de los sujetos que participan activamente en el proceso pedagógico para lograr cambios en su personalidad, tomando como punto de partida el estudio real de su desarrollo para llevarlo a un estado deseado, lo que condiciona todo el sistema de acciones entre los educandos y los educadores, para alcanzar los objetivos de máximo nivel” (1999). También ha dicho que es un “programa, proyecto o diseño general de acción para el logro de objetivos generales, referido a la dirección en que deben aplicarse los recursos humanos y materiales con el objetivo de aumentar las probabilidades de lograr los objetivos” (2000). Además, ha afirmado que una estrategia es la “dirección pedagógica de la transformación del estado real al estado deseado del objeto a modificar, que condiciona todo el sistema entre profesores y alumnos para alcanzar los objetivos de máximo nivel”. (2001)

Por su parte, Armas (2002), al referirse a las derivaciones de las investigaciones pedagógicas, incluye a la estrategia -unida a las tecnologías, los proyectos de intervención, las metodologías de trabajo y los medios materiales- en el conjunto de los resultados de significación práctica que se concretan en la esfera educacional. Sobre los rasgos que caracterizan a la estrategia esta investigadora plantea lo siguiente:

La estrategia ha sido concebida como manera de planificar y dirigir las acciones para alcanzar determinados objetivos.

La determinación de metas y objetivos a largo, mediano y corto plazo y la adaptación de acciones y recursos necesarios para alcanzar estas metas son los elementos claves para llevar a cabo la estrategia.

El propósito de toda estrategia es vencer dificultades con una optimización de tiempo y recursos. La estrategia permite definir qué hacer para transformar la acción existente e implica un proceso de planificación que culmina en un plan general con misiones organizativas, objetivas, objetos básicos a desarrollar en determinado plazo con recursos mínimos y los métodos que aseguren el cumplimiento de dichas metas. (Armas, 2002: 10)

De lo anterior se concluye que toda estrategia correctamente concebida es siempre una elaboración consciente, intencionada, que se gesta en la necesidad de intervención en la práctica social o natural, para transformar ciertos estados indeseados de la realidad y llevarlos a estados deseados, con lo cual se da solución a problemas que el hombre enfrenta en su desarrollo humano y profesional. Todo ello permite conceptualizar *la estrategia para la capacitación de los equipos técnicos municipales de Educación como una construcción que nace del diagnóstico de necesidades de superación de los profesionales que integran estas estructuras en la base, e instrumenta -por la vía del trabajo metodológico-, un plan de acciones transformadoras de la competencia de dichos directivos, partiendo de objetivos, metas y plazos, para lo cual se tiene en cuenta el contexto real en el que se desempeñan, así como los recursos materiales y humanos de que se dispone para la consecución de los fines.*

3.2 Sistema de principios que sustentan la estrategia.

La fundamentación realizada con anterioridad, así como las definiciones conceptuales ya realizadas, permiten inferir que la estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación tiene mayor consistencia si descansa sobre la base de principios metodológicos que rijan su concepción e implementación. De acuerdo con ello, se han elaborado los siguientes principios metodológicos que sustentan la propuesta.

- ✓ *Credibilidad (Objetividad)*. Para lograr la credibilidad se parte de un diagnóstico bibliográfico y fáctico de la realidad estudiada, lo que permite establecer con precisión el nivel de desarrollo real que presentan los equipos técnicos municipales y sus carencias. Del mismo modo, las acciones que se realicen deben poseer rigor científico y estar encaminadas a la solución de las necesidades de los metodólogos que integran dichos equipos. Se procurará objetividad en las valoraciones que se efectúen de la marcha de la estrategia, así como en la evaluación e interpretación de los datos, para lo cual se combinarán procedimientos cualitativos y cuantitativos, recurriendo a la triangulación. Ello debe garantizar la objetividad y credibilidad de los resultados.
- ✓ *Participación de los actores implicados*. Se tendrá en cuenta la participación de los metodólogos y directivos en la estrategia de superación metodológica, lo que garantizará la transparencia, la legitimación y la implicación de los actores en el sistema de acciones a desarrollar. Esto es importante para la negociación y la búsqueda de consenso respecto a criterios profesionales y valores que deben ser compartidos, así como para facilitar la diversidad de fuentes de información que deberán ser empleadas. Ello refuerza la aspiración de convertir a los equipos técnicos municipales en sujetos y agentes de su propia transformación.
- ✓ *Coherencia con las prioridades y transformaciones de cada enseñanza*. La estrategia se diseñará a partir de las prioridades y transformaciones que las enseñanzas (Infantil, Secundaria Básica y Media Superior) se proponen para cada curso escolar. Debe tenerse en cuenta que la actuación de los equipos metodológicos debe estar en función de estos aspectos de política educacional.

El ajuste adecuado entre la estrategia de capacitación de los metodólogos y las prioridades y transformaciones de las enseñanzas será una manera de garantizar el éxito de la estrategia propuesta.

- ✓ *Adaptación a la realidad (contextualización)*. La aplicación de la estrategia de capacitación deberá adecuarse a las características y complejidad de cada municipio. Para ello se requiere cautela pedagógica y el suficiente tacto para la preparación de los directivos y metodólogos, a fin de no crear situaciones adversas. No será lo mismo su implantación en un colectivo joven y emprendedor, que en uno permeado por preconcepciones e ideas estereotipadas sobre la labor metodológica, ni en otro donde los criterios de autoridad profesional se erigen como barreras infranqueables. O sea, que se trata de eliminar la desconfianza a través de la discusión de los fundamentos del trabajo metodológico y la socialización de los criterios profesionales mediante la prudencia. No debe aplicarse la estrategia hasta tanto el clima psicológico y las condiciones no estén debidamente creadas. El aseguramiento de la credibilidad, la participación de los actores, la coherencia y la adaptación a la realidad, son criterios metodológicos suficientes para la adecuada concepción y aplicación de la estrategia de capacitación metodológica que se propone.

3.3 Objetivos generales de la estrategia.

- ✓ Elevar la capacitación de los equipos técnico-metodológicos municipales de Educación, para propiciar un alto cumplimiento de su misión, responsabilidades y funciones en el sistema.
- ✓ Socializar conocimientos, valores y modos de actuación profesional entre los miembros de los equipos metodológicos municipales, para lograr la implicación individual y la responsabilidad colectiva ante las tareas que se realizan.
- ✓ Perfeccionar los espacios de capacitación de los equipos técnicos municipales, para una mejor concreción de su trabajo metodológico con las estructuras subordinadas.

3.4 Métodos de trabajo.

En las diferentes etapas o fases de la estrategia de capacitación metodológica se emplearán los siguientes métodos:

- a) Revisión de documentos. Es fundamental en la etapa de diagnóstico. Se tendrán en cuenta: informes de entrenamientos metodológicos conjuntos, visitas externas e internas realizadas en el municipio, planes individuales y evaluación profesional de los metodólogos, planes metodológicos, documentos normativos, prioridades y transformaciones de las enseñanzas y el balance general del curso anterior.
- b) Encuesta y entrevista. Se aplicarán a los actores implicados para conocer sus puntos de vista y opiniones sobre el tema, así como para saber sus criterios sobre la marcha de la estrategia en las diferentes acciones de capacitación y al final de cada fase de ejecución.
- c) Observación. Se usará para constatar distintos aspectos de la práctica profesional y la cultura organizacional de cada uno de los equipos y de la estructura en general, durante las distintas etapas de la estrategia.
- d) Grupos de discusión. Se emplearán al final de cada una de las etapas de la estrategia para socializar las experiencias y resultados del trabajo.

3.5 Recursos necesarios.

Materiales: Ordenador, impresora, bibliografía, documentos normativos, papel y otros materiales gastables.

Humanos: Metodólogos, directivos, especialistas en diferentes temas.

3.6 Etapas o momentos para la concreción de las acciones. (Planeación).

En el actual sistema de preparación metodológica de las estructuras ésta se realiza una vez al mes, dirigida por el ISP y la Dirección Provincial de Educación, segregando a los equipos municipales por enseñanzas. Debido a ello, no estaba

previsto un espacio integrado de capacitación de los equipos metodológicos que respondiera a los intereses y a la dinámica del territorio. Esta propuesta concibe un nuevo espacio de capacitación de estos profesionales, sobre la base de los principios de la objetividad, la participación, la coherencia y la contextualización, que se apoya en la discusión de la realidad del lugar, en la cual se implementan las transformaciones y prioridades de las enseñanzas, buscando además una unidad de acción entre ellas.

A partir de los resultados del diagnóstico, de los objetivos generales y criterios profesionales reunidos se definen las etapas y sus objetivos específicos, plazos, recursos y métodos para la implementación de la estrategia, teniendo en cuenta el principio de la contextualización o adaptación a la realidad. En dependencia del contexto y las necesidades reales, la estrategia puede aplicarse durante un curso escolar o en más de uno. La que se describe a continuación ha sido concebida para el municipio de Cabaiguán en un curso escolar.

3.6.1 Etapa de diagnóstico de la realidad estudiada.

Objetivo: Constatar el nivel real de preparación que poseen los equipos técnicos municipales para el desempeño de sus responsabilidades profesionales.

Plazo: Septiembre-junio del curso precedente.

Acciones a realizar en la etapa:

1. Revisión bibliográfica, de los documentos normativos, de las estrategias y prioridades de las enseñanzas en el municipio.
2. Elaboración de los instrumentos de diagnóstico.
3. Aplicación de los instrumentos diagnósticos.
4. Elaboración de los resultados del diagnóstico.
5. Actividades de socialización y discusión de los resultados del diagnóstico con los equipos metodológicos municipales (Infantil, Secundaria y Media Superior). Arribar a consenso sobre las principales carencias que se dan como regularidad en el municipio.

3.6.2 Etapa de diseño del cronograma de acciones metodológicas de la estrategia.

Objetivo: Planificar el sistema de acciones de capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales.

Plazo: septiembre.

Acciones:

1. Definición de las líneas de trabajo metodológico.
2. Elaboración del cronograma de las actividades de capacitación de los equipos técnicos municipales, teniendo en cuenta las necesidades detectadas en el diagnóstico, el consenso alcanzado y las tres dimensiones para lograr la idoneidad del metodólogo.
3. Actividades de democratización y discusión del cronograma de acciones de capacitación metodológica de los equipos.
4. Ajustar cronograma, según consenso alcanzado, y el sistema de trabajo del municipio.

Ejemplo de Cronograma de Actividades Metodológicas.

Líneas de trabajo:

1. La dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje con un enfoque desarrollador.
2. Diseño y ejecución del Entrenamiento Metodológico Conjunto.

NO.	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	FECHA / LUGAR	PARTICIPANTES	EJECUTOR
1	-Caracterizar el proceso de enseñanza aprendizaje desde un enfoque desarrollador. -Tomar acuerdos	<u>Reunión metodológica:</u> El proceso de enseñanza aprendizaje desde un enfoque desarrollador. Una	Octubre	Directivos Equipos metodológicos municipales	Asesora metodológica municipal.

	<p>sobre las formas de instrumentación de los criterios didácticos estudiados en cada una de las enseñanzas.</p> <p>-Alcanzar consenso entre las diferentes enseñanzas.</p>	<p>visión integradora para la aplicación de las transformaciones educacionales.</p>			
2	<p>-Argumentar la aplicación de un enfoque desarrollador del proceso de enseñanza aprendizaje en las asignaturas priorizadas, en cada una de las enseñanzas.</p> <p>-Tomar acuerdos sobre las posibilidades de aplicación práctica de la argumentación realizada.</p>	<p><u>Clase metodológica:</u></p> <p>- Se desarrollará en cada uno de los equipos técnicos municipales, sobre la base de un plan de clase de una de las asignaturas priorizadas.</p>	Nov.	Directivos Equipos metodológicos municipales	J's de los equipos técnicos de Infantil, Secundaria y Media Superior.
3.	<p>-Discutir diferentes formas de implementación de las NTIC en el proceso docente.</p> <p>-Tomar acuerdos sobre la aplicación de las NTIC en las enseñanzas.</p>	<p>Taller de análisis y reflexión sobre el uso de las NTIC en el proceso docente.</p>	Diciembre	Directivos Equipos metodológicos municipales	Asesora de Informática Municipal.
4	<p>-Discutir las formas de determinación de las causas de los problemas pedagógicos</p> <p>-Precisar las acciones de demostración que pueden realizarse para la transformación de</p>	<p><u>Taller:</u> El EMC. Determinación de las causas de los problemas pedagógicos. Acciones para la transformación.</p>	Enero	Directivos Equipos metodológicos municipales	Director Municipal.

	la realidad educativa. -Arribar a conclusiones sobre la determinación de las causas y las acciones de demostración para la transformación.				
5.	-Demostrar en la práctica educativa cómo proceder para cumplir con lo estipulado en el EMC, con énfasis en la determinación de las causas y la demostración de cómo resolver los problemas. -Mostrar la aplicación de un proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador.	Entrenamiento Metodológico Conjunto Demostrativo.	Febrero (1ra. Quincena) Centro de Referencia Seleccionado	Directivos y Representantes seleccionados de los equipos técnicos municipales de las tres enseñanzas.	Asesora metodológica municipal.
6.	-Demostrar en la práctica educativa cómo proceder para cumplir con lo estipulado en el EMC, con énfasis en la determinación de las causas y la demostración de cómo resolver los problemas. -Mostrar la aplicación de un proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador. -Generalizar las experiencias adquiridas.	Entrenamiento Metodológico Conjunto Demostrativo, por enseñanzas.	Febrero (2ª. Quincena)	Equipos Técnicos municipales	Metodólogos seleccionados de los equipos de Infantil, Secundaria y Media Superior.
7.	-Discutir vías e instrumentos de diagnóstico de la	<u>Reunión metodológica:</u> ¿Cómo diagnosticar	Marzo.	Directivos Equipos metodológicos	Directora de la Sede Universitaria

	realidad educativa de los centros. -Tomar acuerdos metodológicos sobre su instrumentación en los centros de las diferentes enseñanzas.	las necesidades metodológicas, de contenido y pedagógicas de los docentes?		municipales	Pedagógica Municipal.
8.	-Demostrar la aplicación de vías e instrumentos de diagnóstico en la realidad escolar de cada enseñanza.	Entrenamiento Metodológico Conjunto por enseñanzas	Abril Centros Seleccionados de las Enseñanzas	Directivos Equipos metodológicos municipales	Metodólogos seleccionados de cada uno de los equipos municipales.
9.	-Intercambiar experiencias sobre diferentes eventos culturales en los cuales se ha participado como espectador o protagonista. -Discutir la importancia de la formación cultural y política de los miembros de los equipos metodológicos.	<u>Taller:</u> Intercambio de experiencias y reflexiones sobre libros leídos, obras teatrales, filmes, exposiciones y otros acontecimientos de la vida cultural.	Mayo	Directivos Equipos metodológicos municipales	Metodólogo de Educación Artística.
10.	-Evaluar con la participación de los actores implicados los resultados de la estrategia aplicada. -Arribar a conclusiones sobre necesidades futuras para un nuevo ciclo de capacitación metodológica.	<u>Reunión metodológica:</u> Evaluación de los resultados de la estrategia de capacitación metodológica desarrollada.	Junio	Directivos Equipos metodológicos municipales	Asesora metodológica municipal.

Observaciones:

1. Cuando las actividades del cronograma se efectúan en los centros docentes, se crea un espacio de intercambio colectivo en el sistema de trabajo para valorar

los resultados de la puesta en práctica de las acciones metodológicas, se buscan regularidades y se arriba a conclusiones.

2. La preparación política de los miembros de estos equipos se realiza una vez al mes, en la dirección municipal de Educación, como espacio especialmente destinado a estos fines. Con ello se garantiza la solución de los problemas detectados en el diagnóstico sobre la preparación en este rubro, buscando profundidad en las reflexiones y solidez en el conocimiento.

3.6.3 Etapa de ejecución de la estrategia

Objetivo: Concretar en la práctica del trabajo metodológico el sistema de acciones planificado.

Plazo: octubre a mayo.

Acciones:

1. Ejecución del sistema de capacitación diseñado.
2. Introducción de ajustes al cronograma, según necesidades del contexto y la práctica del trabajo.
3. Evaluación sistemática de los resultados de la ejecución de cada una de las acciones.

3.6.4 Etapa de evaluación y análisis de los resultados.

Objetivo: Evaluar los resultados de la aplicación de la estrategia.

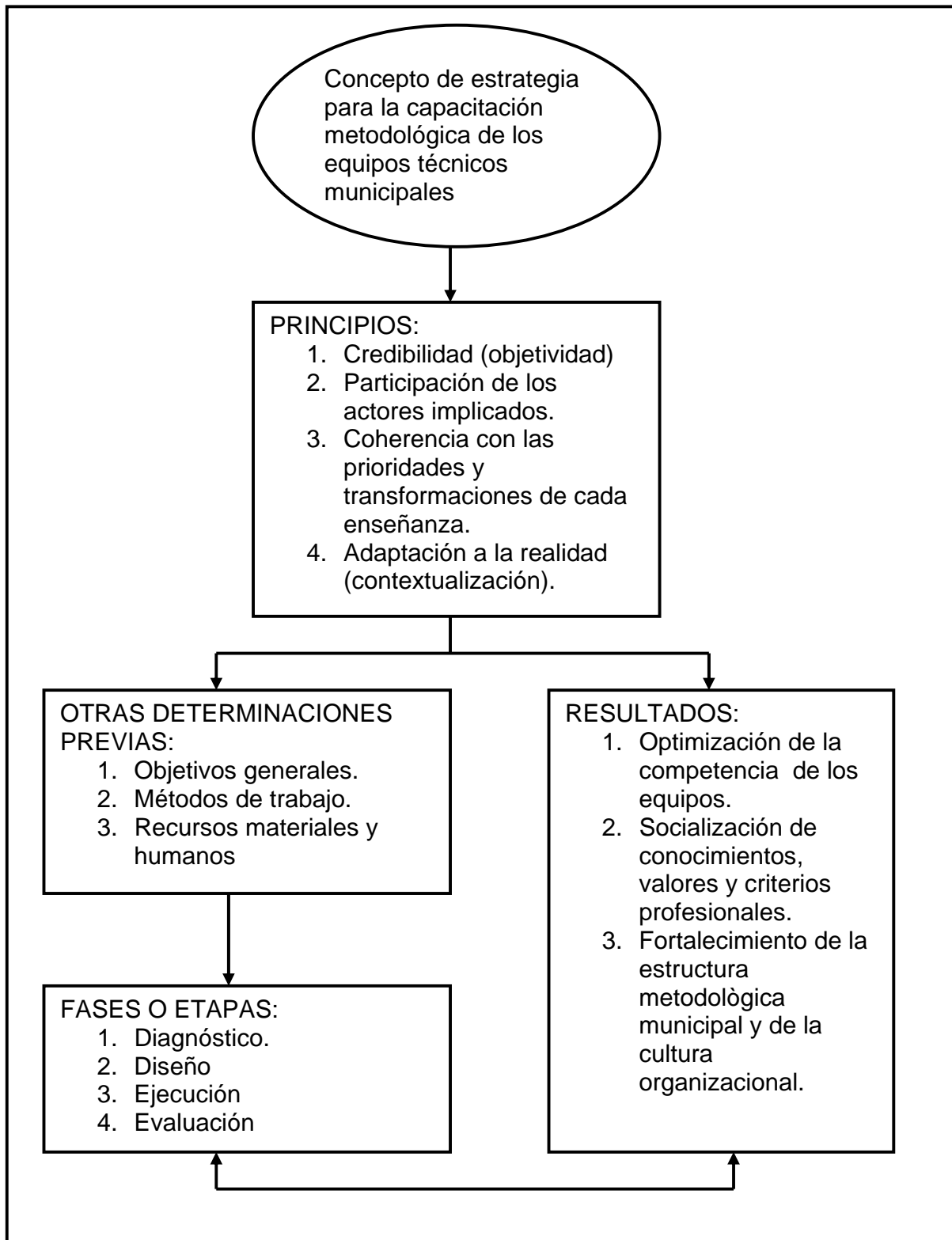
Plazo: junio-julio.

Acciones:

1. Evaluación final del cronograma de actividades de capacitación metodológica, con la participación de los metodólogos y directivos municipales.

2. Determinación de nuevas necesidades.
3. Proyección de un nuevo ciclo de aplicación de la estrategia de capacitación metodológica de la estructura municipal.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN METODOLÓGICA DE LOS EQUIPOS TÉCNICOS



3.7 Evaluación de la estrategia por especialistas.

Con la finalidad de validar la estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación, se intercambió con especialistas que por su experiencia aportaran valiosos criterios.

Para su selección se consideró que tuvieran experiencias en el trabajo docente metodológico y de dirección. Se recogió el criterio de 14 especialistas, entre los que se encuentran compañeros del Instituto Superior Pedagógico y de la Dirección Provincial de Educación y de los municipios. (Anexo 6)

Todos examinaron y juzgaron la estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales y formularon sus criterios por medio de la guía diseñada. (Anexo 5).

Se resumen a continuación sus principales ideas y criterios al respecto:

- El estudio presentado responde a necesidades actuales de capacitación metodológica de los equipos municipales para que puedan perfeccionar su desempeño, teniendo en cuenta las prioridades de la actual etapa de desarrollo educacional del país.
- El trabajo se apoya sólidamente en fuentes bibliográficas y documentos normativos de actualidad. Los instrumentos aplicados, así como el aporte propuesto poseen originalidad y relevancia debido a su carácter inédito y necesario a la vez, así como por su rigor científico.
- Su aplicación es factible en la práctica educacional, ya que las actividades que se proponen responden a una de las direcciones principales del trabajo del MINED, relacionado con la preparación de las estructuras en correspondencia con las exigencias contemporáneas. Permite a los directivos contar con recursos teóricos y prácticos para perfeccionar sistemáticamente su labor. Se destaca en este caso la posibilidad de adquirir modelos de actuación y a su vez cómo desarrollarlos con los entrenados.

- La transferencia de la estrategia para la formación metodológica de los equipos municipales queda garantizada al poderse introducir en cualquier municipio, a partir de las peculiaridades del territorio y las características de sus directivos, ya que se formula un sistema de principios metodológicos que le dan flexibilidad al aporte. Los temas que se tratan contribuyen en gran medida a la preparación de los directivos para desempeñarse eficazmente como entrenadores y pueden variarse en dependencia de las necesidades contextuales.
- Otros criterios: La estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales es un valioso instrumento que permite consolidar el trabajo metodológico en la estructura municipal. Contribuye al desarrollo intelectual y favorece el incremento, amplitud y profundidad de la autopreparación, la mejora en la comunicación y la motivación por la profesión. Estimula por su novedad a profundizar en las acciones de superación metodológica y a derivar de ellas otras propuestas.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado de las necesidades de capacitación metodológica de los equipos técnicos en un municipio de la provincia de Sancti Spiritus evidenció las carencias que aún presentan los profesionales que los integran. Del mismo modo, se pudo comprobar que no se aprovechan a plenitud las potencialidades de los miembros de la estructura para el cambio que necesita el territorio. Tampoco se propicia un ambiente innovador en la realización de los ajustes a los modos de actuación en las condiciones concretas en que se desempeñan. Además, están por explorar los procedimientos y modos de emplearlos, respecto a cómo lograr una concepción estratégica en el trabajo de la estructura municipal. De lo anterior se infiere la poca importancia atribuida hasta la fecha a la creación de espacios de capacitación metodológica de estos dispositivos, encaminados a la elevación de la calidad del desempeño de sus integrantes. Esta constatación justificó la necesidad de elaboración de la estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación.

La revisión de la bibliografía disponible sobre el tema y de los documentos normativos de mayor actualidad en el Ministerio de Educación de Cuba; el examen hecho de las distintas etapas de desarrollo del trabajo metodológico en el país; la caracterización y conceptualización realizada del mismo como forma de capacitación de la profesión docente, así como el haber comentado las principales prioridades y orientaciones establecidas en dichos documentos, ha permitido la adecuada fundamentación de la estrategia de capacitación y la adopción de la postura teórica de la investigadora.

Lo anterior constituyó el basamento conceptual necesario para la elaboración del principal aporte de la investigación: la estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación. Su diseño parte de la conceptualización de la misma, establece los principios metodológicos que la sustentan (credibilidad, participación de los actores, coherencia y contextualización), define los objetivos generales, métodos de trabajo y los recursos materiales y humanos. Del mismo modo, la instrumentación de la estrategia abarca cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. La consecuente aplicación de dicha estrategia debe

conducir a la optimización de la competencia de los integrantes de estos equipos, a la socialización de conocimientos, valores y criterios profesionales, así como al fortalecimiento de la estructura metodológica municipal.

La estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales de Educación ha sido evaluada como un aporte de significación práctica por parte de un grupo de especialistas de reconocido prestigio y trayectoria profesional, los que han destacado la necesidad y actualidad del estudio, su adecuada fundamentación y nivel científico, la factibilidad de introducción y generalización, así como su originalidad y relevancia.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la Estrategia para la capacitación metodológica de los equipos técnicos municipales en el territorio de Cabaiguán durante el curso escolar 2004-2005.
2. Divulgar los resultados de la presente investigación a través de eventos científicos de Pedagogía y Fórum de Ciencia y Técnica, así como a través de la publicación de artículos y otras formas de socialización.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Zayas, Carlos (1996): *Didáctica del postgrado*. Material mimeografiado MES, La Habana.
- Álvarez de Zayas, Carlos (1999): *La escuela en la vida*. Didáctica. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. Tercera ed. corregida y aumentada.
- Álvarez de Zayas, Carlos M. (1995): *Metodología de la Investigación Científica*. Centros de estudios de Educación Superior " Manuel F. Gran." Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Impresión ligera.
- Amador Martínez, Amalia (1999): *Socialización y Educación de la personalidad*. "Una mirada a la teoría y la práctica" Curso 17. Pedagogía 1999. Ciudad de La Habana.
- Asociación Mundial de Educadores Infantiles (AMEI) (1999): "Fundamentos teóricos del desarrollo del lenguaje", en *El lenguaje oral*. Curso Master, Madrid.
- Asociación Mundial de Educadores Infantiles (AMEI) (2000): *La investigación en el desarrollo del lenguaje*. Biblioweb, Madrid.
- Asociación Mundial de Educadores Infantiles (AMEI) (2001): "El desarrollo del lenguaje desde el nacimiento hasta los seis años". Madrid.
- Bermúdez Sarguera, Rogelio y Marisela Rodríguez Rebutillo. (1996): *Teoría y Metodología del aprendizaje*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Brito Fernández, Héctor(1988): "Habilidades y hábitos: consideraciones psicológicas para su manejo pedagógico", en *Revista Varona No. 20*. ISPEJV, C. Habana, 1988.
- Cánovas, Lesbia (1996) "5 preguntas sobre la optimización del PDE, el Centro de Referencia y el Entrenamiento Metodológico Conjunto". Folleto impreso, La Habana.
- Cánovas, Lesbia (1997): *El método de Entrenamiento Metodológico Conjunto, sus características*. Material mimeografiado, La Habana.
- Castro Ruz, Fidel (1981): *Discurso pronunciado en la graduación del Destacamento Pedagógico Universitario "Manuel Ascunce Domenech"*. La Habana.
- Cerezal, Julio y Jorge Fiallo (2001): "Los métodos teóricos en la investigación pedagógica", en *Desafío Escolar*. Revista Iberoamericana de Pedagogía. ICCP. Año 3. 2ª Edición Especial. Pp. 22-33.

- Cuba, MINED (1984): *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1986): *Resolución Ministerial 290 / 86*. Indicaciones para la realización del trabajo metodológico en los niveles de dirección de nación, provincia, municipio y escuela. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1977): *Resolución Ministerial 205 / 77*. Funciones del Metodólogo. Documentos normativos para el Sistema Nacional de Educación. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1993): *Resolución Ministerial 80 / 93*. Trabajo Metodológico. Documentos. La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1994): *Resolución Ministerial 95 / 94*. Trabajo Metodológico. Documentos, La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (2000): *Carta Circular 01 / 2000*. Ciudad de La Habana.
- Cuba. Ministerio de educación (2000): *Seminario Nacional para el Personal Docente*. (Tabloide.) La Habana, Noviembre.
- Cuba. Ministerio de educación (2001): *Dirección del aprendizaje*. (Folleto.) Reunión preparatoria nacional del curso 2001-2002. La Habana, Mayo.
- Cuba. Ministerio de Educación (2001): *Seminario Nacional para educadores*. (Tabloide.) La Habana, Noviembre.
- Cuba. Ministerio de Educación (1995): *Resolución Ministerial 96 / 95*. Trabajo Metodológico. Documentos, La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1996): *Resolución Ministerial 6 / 96*. Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1996): *Resolución Ministerial 60 / 96*. Trabajo Metodológico. Documentos, La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1997). *Resolución Ministerial 35 / 97*. Trabajo Metodológico. Documentos, La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (1999): *Resolución Ministerial 85 / 99*. Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED, Ciudad de La Habana.
- Cuba. Ministerio de Educación (2004): *Resolución Ministerial 106/ 2004*. Dispone la designación de responsables de asignaturas priorizadas y sus funciones en primaria, secundaria y media superior desde el nivel central. La Habana.
- Chávez J. (1997): *Retos actuales de las Teorías Educativas*: Conferencia para Pedagogía 97: Cuba.

- De Armas Ramírez Nerelys y otros (2002): *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. I.S.P. Villa Clara.
- De Armas Ramírez, Nerelys y otros (1998): *Los procesos de investigación e innovación en aulas y centros y el papel que desempeñan en las transformaciones de la integración educativa*. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas, UP "Félix Varela", Villa Clara. Material mimeografiado.
- Durán Gondar, Alberta (1995): "El proceso docente-educativo como proceso comunicativo", en *Comunicación educativa*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Fernández González, Ana, A. Durán Gondar y M. I. Álvarez (1995): *Comunicación Educativa*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Ferrer, Pérez, Mercedes (1997): Sistema de acciones para lograr el perfeccionamiento interactivo del equipo técnico municipal de Secundaria Básica en La Habana Vieja. Informe de Investigación, La Habana.
- Figuroa Araújo, Max et. al. (1977): "El metodólogo y sus relaciones con la escuela", en *Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación*. La Habana.
- Gallego Díaz, Ricardo (2003) *Propuesta de actividades metodológicas para contribuir al perfeccionamiento del método de E.M.C.* Tesis en opción al grado académico de Máster en Ciencias Pedagógicas. I.S.P. "Capitán Silverio Blanco Núñez." Sancti Spiritus.
- García Batista, Gilberto y Fátima Addine F. (2001): "Formación permanente de profesores. Retos del siglo XXI". *Curso 18. Pedagogía 2001*. Ciudad Habana.
- García Batista, Gilberto (1998): *Curso de Metodología de la Investigación Educativa impartido en la Maestría de Metodología de la Enseñanza del Español*. ISPEJV.
- García Ramis, Lizardo y Alberto Valle (1999): La escuela cubana en el camino hacia el 2000. Vías y Retos. *Curso 23, Pedagogía 99*, Ciudad de la Habana.
- García Ramis, Lizardo y otros(1995): *Los retos del cambio educativo*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Gómez Gutiérrez, Luis Ignacio (1999): *Intervención en la reunión para analizar la estrategia a seguir en la Secundaria Básica en el curso escolar 1999-2000*. La Habana.

- Gómez Gutiérrez, Luis Ignacio (1999): *Conferencia especial* en el Congreso Pedagogía 99. Ciudad de La Habana.
- Gómez, Gutiérrez Luis Ignacio (1993): *Memorias. Pedagogía 93*. La Habana.
- Gómez, Gutiérrez Luis Ignacio (2001): *Conferencia especial* en el Congreso Pedagogía 2001. Ciudad de La Habana.
- Gómez, Gutiérrez Luis Ignacio (2003): *Conferencia especial* en el Congreso Pedagogía 2003. Ciudad de La Habana.
- González Serra Diego (1994): *Problemas filosóficos de la psicología*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- González Rey, Fernando (1995): *Comunicación, personalidad y desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Jiménez, Kemly y Tito Quirós (1992): "Hacia la formación de un profesional que piense, descubre su mundo y transforma su realidad", en *Revista Educación* . Universidad de Costa Rica. Vol 18 No.2.
- Lenin, Vladimir I. (1977): *Obras Escogidas*. Tomo XI, Editorial Progreso, Moscú.
- Machado, Evelio (1997): "Investigación Educativa y Transformación Escolar". *Curso 30. Pedagogía 97*. Ciudad de la Habana.
- Mañalich Suárez, Rosario y otros (2001): *Taller de la palabra*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Martí, José (1995): En Educación para la identidad .*Revista Educación*. Mayo- Agosto. Cuba.
- Marx , Carlos y F. Engels (1975): *Obras Escogidas*. Editorial Progreso, Moscú.
- PCC. Informe central al primer congreso del PCC(1975). Editado por el Dpto. de Orientación Revolucionaria del PCC. La Habana.
- PCC. Plataforma Programática del PCC. Tesis y Resoluciones (1978): Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Pérez Rodríguez G. e Irma Nocedo (1983): *Metodología de la investigación Pedagógica y Psicológica*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana.
- Remedios González, Juana M. (2001) "*Vías que contribuyen a transformar los modos de actuación en el desempeño profesional del docente de Secundaria Básica*. Informe final del proyecto asociado al Programa Ramal II. CDIP, ISP Sancti Spiritus.

- Rico Montero, Pilar y otros (2000): *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Rico Montero, Pilar y otros (2004): *Algunas exigencias para el desarrollo y evaluación del Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la escuela primaria*. I.C.C.P. La Habana.
- Rico Montero, Pilar (2003): *La Zona de Desarrollo Próximo. Procedimientos y tareas de aprendizaje*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Rizo, Celia y Campistrus, Luis (2001): "Sobre las hipótesis y las preguntas científicas en los trabajos de investigación", en *Desafío Escolar*. Revista Iberoamericana de Pedagogía. ICCP. Año 3. 2ª Edición Especial.
- Rogers, Carl R. (1982): *Libertad y creatividad en la educación*. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 2ª. Reimp. en España.
- Rosental, M. Y P. Iudin (1981): *Diccionario filosófico*. Editora Política, La Habana.
- Silvestre Oramas, Margarita y José Zilberstein Toruncha(2000): *Hacia una didáctica desarrolladora*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Soler, Migue(1984): "*La Educación Permanente y sus perspectivas en América Latina*", en Boletín de Educación de Adultos, UNESCO, N. 7.
- Turner Martí, Lidia y otros (1996): *Martí y la Educación*. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana.
- Turner Martí, Lidia y Balbina Pita Céspedes (2002): *Pedagogía de la ternura*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Urquijo García, Pilar (1996): *¿Pequeños creadores en Cuba?* Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Valdés Veloz, Héctor (2003): *Evaluación del Desempeño Docente*. I.C.C.P. La Habana.
- Vigotky, Lev (1981): *Pensamiento y Lenguaje*. Editorial Pueblo y Educación, 1. Reimp. La Habana.
- Vigotsky, Lev (1988): Interacción entre enseñanza y desarrollo, en *Selección de lecturas de Psicología de las edades 1*. Tomo III. Universidad de La Habana.

ANEXO 1

Guía de observación a entrenamientos metodológicos conjuntos

Objetivo:

Constatar el desempeño de los metodólogos municipales en la aplicación del Método de Entrenamiento Metodológico Conjunto, como forma principal para transformar la realidad educativa en la escuela.

I) En la preparación:

a) Precisión de los objetivos del entrenamiento

Precisos____ Imprecisos ____

b) Claridad en los pasos del entrenamiento.

Cuales quedan claros: Cuáles no quedan claros:

II) Durante el entrenamiento:

c) Posibilidades de participación de los entrenados.

Amplia____ Buena____ Regular____ Ninguna____

d) Se determinan las causas de los problemas con acierto:

Sí____ No____ En qué nivel de determinación quedan:

e) Existe imposición por encima de la demostración

Sí____ No____

f) Se realiza la demostración de manera tal que convenza

Sí____ No____ ¿Por qué?

g) Habilidades comunicativas mostradas para lograr el convencimiento de los entrenados:

Altas ____ Medias____ Bajas____

III) Al terminar el entrenamiento:

h) ¿Qué acciones realizan para comprobar el nivel de comprensión de lo demostrado?. Reseñar las acciones:

i) Nivel de satisfacción de los entrenados en cuanto a la solución de problemas a partir de los nuevos conocimientos y formas de actuar.

Satisfechos____ Poca satisfacción____ Insatisfechos____

Escalas para determinar los niveles de cada indicador establecido:

I) En la preparación:

Precisos = justos, puntuales y exactos de acuerdo a la etapa y al lugar donde se realizará el entrenamiento

Imprecisos = si no se corresponden con la etapa y el lugar donde se aplicará. Vagos, neutros y abstractos.

II) En el desarrollo:

Amplia = Extensa, desarrollada, no es eventual, está planificada.

Buena = Desarrollada, no es extensa, está planificada.

Regular = Esta planificada pero no es extensa ni desarrollada.

Ninguna = no se planificó.

Habilidades comunicativas:

Altas = Se comunica con agudeza y profundidad.

Medias = Con profundidad y escasa agudeza.

Bajas = Poca profundidad y sin agudeza.

Satisfacción:

Satisfecho = Muestran orgullo, agrado y deseos de poner en práctica lo aprendido.

Poco satisfecho = Denotan agrado y complacencia. No muestran mucho interés por poner en práctica lo aprendido.

Insatisfecho = Manifiestan descontento y no saben qué hacer con lo que dicen que aprendieron.

ANEXO 2

Encuesta a metodólogos municipales

Estimado metodólogo:

Le pedimos contestar las preguntas de este cuestionario con la mayor honradez y seriedad posible. Con ello va a realizar una importante contribución al perfeccionamiento de su labor profesional.

Por favor, lea atentamente cada pregunta antes de responder. Su nombre y apellidos no son necesarios. Lo que necesitamos es la veracidad de sus opiniones.

Objetivo: Constatar el nivel de preparación que poseen los metodólogos para el desempeño de sus funciones.

1. Datos generales:

Sexo: Edad: Años de graduado: Título:

2. Desglose de la experiencia docente:

Maestro o profesor:

J' de ciclo o Departamento:

Subdirector:

Director:

Metodólogo:

Otros. Diga cuál:

3. Evaluación profesional en los tres últimos cursos:

2001-2002:

2002-2003:

2003-2004:

4. Conocimientos sobre el trabajo de la escuela.

a) ¿Qué criterios tiene sobre los programas vigentes de las asignaturas priorizadas? Refiérase de forma especial a sus objetivos y sistemas de conocimientos.

b) A su juicio, ¿cuáles son los principales problemas metodológicos que presentan los docentes en su impartición?

- c) ¿Qué causas originan los principales problemas metodológicos que presentan los docentes que usted atiende?
 - d) Anote tres títulos de obras de Pedagogía o Didáctica que a su juicio deben ser de consulta constante por parte de maestros y profesores.
 - e) En su opinión, ¿cuáles serían las obras de Psicología del aprendizaje más valiosas para su labor docente metodológica?
5. Complete con ideas esenciales los siguientes aspectos de la política educacional:
- a) La optimización del PDE consiste en _____
 - b) El trabajo metodológico es _____
 - c) Una buena clase es aquella que _____
 - d) Las principales prioridades de mi enseñanza son _____
 - e) El método de EMC lo utilizo para _____
6. Cultura general integral:
- a) Mencione tres obras literarias leídas recientemente por usted.
 - b) ¿Cuál es su filósofo preferido? Cite una de sus obras.
 - c) Mencione los programas de computación que usted domina.
 - d) ¿Cuáles son los softwares de mayor utilización en las asignaturas que atiende y por qué?
 - e) Analice brevemente la calidad de los videos didácticos actualmente en uso.
 - f) Comente dos acontecimientos nacionales o internacionales recientemente ocurridos.
 - g) Diga cómo se estructuran los contenidos del periódico *Granma* en cada una de sus páginas.

ANEXO 3

Entrevista grupal a metodólogos municipales

Estimado metodólogo:

Le pedimos contestar las preguntas de este cuestionario con la mayor honradez y seriedad posible. Con ello va a realizar una importante contribución al perfeccionamiento de su labor profesional.

Por favor, lea atentamente cada pregunta antes de responder. Necesitamos la veracidad de sus opiniones. Gracias.

Objetivo: Constatar el nivel de preparación que poseen los metodólogos para el desempeño de sus funciones.

1. Enumere los cursos de postgrado u otro tipo de superación que ha cursado en los últimos tres años.
2. ¿Diga cómo aplicaría una estrategia de intervención en la enseñanza para resolver problemas que cotidianamente se presentan en ella?
3. ¿Cómo controla y evalúa las tareas y misiones que deben cumplir sus subordinados?
4. A su juicio, ¿cuáles son las formas más efectivas para llevar a cabo el trabajo metodológico y la capacitación de docentes y directivos?
5. Diga el dominio que posee de los siguientes programas priorizados de la Revolución.

PROGRAMAS	BIEN	REGULAR	MAL
Audiovisual			
Informática			
Editorial Libertad			

6. Principales barreras para trabajarlos desde el punto de vista metodológico.

Mencione tres.

ANEXO 4

Revisión y análisis de los documentos.

Objetivo: Obtener información documental sobre el tratamiento al trabajo metodológico en diferentes documentos normativos.

Aspectos a controlar:

1. Principales regularidades encontradas en la revisión de las evaluaciones profesionales de los metodólogos.
2. Correspondencia de los planes individuales con los resultados de la evaluación profesoral.
3. Principales dificultades del trabajo metodológico reflejadas en el balance del curso anterior.
4. Valoraciones que pueden realizarse de los objetivos y contenidos de los planes metodológicos.
5. Elementos que caracterizan a la estructura de los diseños de entrenamientos muestreados.
6. Principales insuficiencias relacionadas con los objetivos de los entrenamientos y su relación con los pasos del mismo, según los informes archivados.
7. Regularidades detectadas a partir de los informes de las visitas realizadas a la estructura municipal y a los centros.
8. Si se tienen en cuenta las prioridades de las enseñanzas en la capacitación de la estructura municipal.

ANEXO 5

Guía para la evaluación por el criterio de especialistas de la estrategia propuesta

Compañero (a):

Teniendo en cuenta su experiencia docente y de dirección, así como por sus conocimientos del trabajo metodológico, le solicitamos su colaboración como especialista para que facilite sus valoraciones sobre la estrategia que se presenta. Es necesario que usted se base esencialmente en los siguientes aspectos, aunque puede incluir otros que considere pertinentes.

1. Necesidad y actualidad del estudio realizado.
2. Fundamentación y nivel científico de la estrategia.
3. Factibilidad de introducción y generalización en el perfeccionamiento de la capacitación metodológica de los equipos municipales.
4. Originalidad y relevancia del aporte científico de la investigación.
5. Otros criterios que considere necesarios.

Le solicitamos además, que incluya los siguientes datos personales:

Nombre y apellidos:

Cargo:

Años de experiencia en: Cargo __ Docencia ____ Educación__

Categoría docente: _____

Grado científico: _____

Le reiteramos nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

ANEXO 6

Relación de especialistas que actuaron como evaluadores

1. Dr.C. Gustavo Achióng Caballero. Investigador del centro de Estudios Pedagógicos del ISP “Capitán Silverio Blanco Núñez”. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Posee 21 años de experiencia en cargos de dirección y 37 años de trabajo en el sector educacional.
2. Dr. Antonio Hernández Alegría. Investigador del centro de Estudios Pedagógicos del ISP “Cap. Silverio Blanco Núñez”. Doctor en Filosofía. Con 6 años de experiencia en cargos de dirección y 34 años de trabajo en el sector educacional. Profesor auxiliar.
3. Dr.C. Elena Sobrino Pontigo. Vicerrectora de Post grado y Profesora Auxiliar del ISP “Capitán Silverio Blanco Núñez”. Con 7 años de experiencia como Decana de la facultad de Educación Infantil y más de 15 en cargos de dirección. Tiene 30 años de trabajo en el sector educacional.
4. Grisell March Vilamil. Directora Provincial de Educación en Sancti Spiritus. Licenciada en Educación Primaria. Tiene 24 años de experiencia en dirección y 33 en educación. Profesora adjunta del I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez.”
5. Jorge Hernández del Sol. Director Municipal de Educación en Cabaiguán, Licenciado en Educación Primaria, 23 años de experiencia en dirección y 23 en Educación. Profesor asistente adjunto del I.S.P. “Capitán. Silverio Blanco Núñez.
6. María de los Ángeles García Valero, Máster en Educación Primaria, Profesora Asistente y Decana de la facultad de Educación Infantil del I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez”. Tiene más de 7 años de experiencia en cargos de dirección y 31 en el trabajo educacional.
7. Ricardo Gallego Díaz. Coordinador Provincial del grupo de calidad de la Educación en el I.S.P. “Cap. Silverio Blanco Núñez”, Máster en Ciencias Pedagógicas, con 28 años de experiencia en Dirección y 36 en Educación Profesor asistente.
8. Lic. Ernesto Sosa Martínez, Subdirector Provincial, Jefe de la Enseñanza Infantil en la Provincia de Sancti Spiritus. Licenciado en Defectología. 6 años de

experiencia en cargos de dirección (director de escuela y metodólogo) y 23 años en el trabajo docente. Profesor adjunto. del I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez”.

9. Carlos M. García Morales, Máster en Ciencias Pedagógicas, Jefe de Enseñanza de la Educación Infantil del municipio de Sancti Spiritus, Licenciado en Educación Primaria. Tiene 17 años de experiencia de dirección y 23 años en la esfera educativa.
10. Vivian Vicent Lamas. Subdirectora Provincial de Secundaria Básica, Licenciada en Educación Primaria, con 10 años en experiencia en dirección y 26 en Educación. Profesora adjunta del I.S.P “Capitán Silverio Blanco Núñez”.
11. Rafaela A. Garay Meneses. Metodóloga Provincial de Educación Preescolar. Licenciada en la especialidad, Máster en Educación Preescolar, 18 años de experiencia en dirección y 31 en Educación. Profesora asistente adjunta del I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez”
12. Olga Lidia Jerónimo Pérez. Directora del C.D.O. Provincial. Licenciada en Psicología Pedagogía, Máster en Educación Preescolar, 5 años de experiencia en dirección y 20 en Educación. Profesora asistente adjunta del I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez”.
13. María del Carmen Valdés Montero. Metodóloga provincial y coordinadora de la enseñanza preescolar en la provincia, Máster en Educación Preescolar, con 14 años de experiencia en dirección y 22 en Educación. Profesora asistente adjunta del I.S.P. “Capitán Silverio Blanco Núñez”.
14. Zoraida Basso Pérez. Directora de la Sede pedagógica municipal de Cabaiguán, Máster en Ciencias de la Educación. 28 años de experiencia en dirección y 33 en Educación, profesora asistente del I.S.P “Capitán Silverio Blanco Núñez.”