

Procedimiento para la gestión del trabajo metodológico de la Dirección Municipal de Educación con los agentes educativos

Procedure for the management of the methodological work of the Municipal Directorate of Education with educational agents

Reynel Isalgué Isalgué**Osiris Aranda Creagh****Librada García Leyva**

Ministerio de Educación, Guantánamo, Cuba.

Universidad de Guantánamo, Cuba.

Universidad de Santiago de Cuba, Cuba.

Correo electrónico(s):osiris@cug.co.cu

Recibido: 5 de septiembre de 2019**Aceptado:** 8 de noviembre de 2019

Resumen: En este trabajo se ofrece un procedimiento para la gestión del trabajo metodológico de la Dirección Municipal de Educación, los agentes educativos y las agencias comunitarias de la demarcación. Su significación práctica radica en que la propuesta se constituye en una herramienta a emplear en el proceso de gestión del trabajo metodológico hacia los agentes educativos de la demarcación. Se aprovechan todas las potencialidades y experiencias existentes en estas, en uno o varios consejos populares, lo que favorece el desempeño profesional de los gestores de este proceso y, por ende, la preparación metodológica de los docentes y el carácter desarrollador del proceso educativo.

Palabras clave: Educación inclusiva; Trabajo metodológico; Gestión educativa; Agentes educativos.

Abstract: This paper offers a procedure for the management of the methodological work of the Municipal Directorate of Education, educational agents and community agencies of the demarcation. Its practical significance is that the proposal is a tool to be used in the process of managing methodological work towards the educational agents of the demarcation. They take advantage of all the potential and existing experiences in these, in one or several popular councils, which favors the professional performance of the managers of this process and, therefore, the methodological preparation of teachers and the developmental nature of the educational process.

Keywords: Inclusive education; Methodological work; Education Management; Educational agents.

Introducción

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros, como se declara en su

prólogo. En el objetivo cuatro se presenta como visión de la educación para los próximos 15 años garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, lo que evidencia el interés creciente de los gobiernos de trabajar en pos de alcanzar niveles superiores de calidad en la educación.

Varias han sido las investigaciones que han dedicado su atención al trabajo metodológico y su proceso de dirección, entre las que se pueden mencionar, Almaguer (2013), Alonso (2002, 2005, 2007), Corrales y Pérez (1976), Díaz y Batista (1998, 2003), Ferrer (1999, 2012), García (2015), Horruitiner (2012), Mesa y Salvador (2006, 2011), Pino (2006), Ramos (2017), Sagó (2006), Santiesteban y Valiente (2011), Soto (2009), Ugalde (2003), Valle (2006, 2015) y otros. Estos autores han realizado valiosos aportes relacionados con el sistema de trabajo del Ministerio de Educación, la dirección educacional y el trabajo metodológico, y su proceso de dirección, los que sirven de antecedentes para profundizar en el estudio de la gestión del trabajo metodológico.

Este análisis conllevó a profundizar en la dirección educacional y contrastarla con la gestión educativa, pues la primera posee una mayor relación con el cumplimiento de políticas trazadas, la administración de los recursos y el cumplimiento de objetivos y metas; en tanto la gestión está más vinculada con la dirección del proceso educativo, donde se emplea el trabajo metodológico como vía esencial para lograr mayores niveles de calidad. En la sistematización realizada se encuentran aportes relacionados con la gestión educativa, gestión pedagógica, gestión curricular, gestión del conocimiento y gestión del trabajo metodológico, fundamentalmente en la Educación Superior, entre los que se encuentran Abrahante y Ortiz (2015), Álvarez (2010), Batista, G. (2005), Batista, T. (2007), Betancourt (2005), Casassus (1998, 2000), Cordoves y Fernández (2014), Cruz (2013, 2014), González (2014), Ramírez (2006), Tristá y Álvarez (2001, 2010), Valiente y Guerra (2007) y Velázquez (2014), sin embargo, en la bibliografía consultada, no se ha abordado el estudio de la gestión del trabajo metodológico en la Dirección Municipal de Educación.

Con el desarrollo del proceso de diagnóstico, introducción y experimentación del Tercer perfeccionamiento educacional, desde el año 2011 hasta la actualidad se han incorporado

nuevas ideas en relación con las formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas que se distinguen por lo realizado en los procesos anteriores, entre las que se pueden mencionar: el diseño del proyecto educativo institucional y el trabajo en red de las instituciones educativas y agencias comunitarias, lo que presupone la búsqueda de nuevas vías para gestionar la preparación de directivos y satisfacer las exigencias y retos para elevar la calidad del proceso educativo.

De igual manera, para gestionar el trabajo metodológico en la Dirección Municipal de Educación (en lo adelante DME), hay que establecer el sistema de relaciones entre todos los gestores de este proceso: los niveles educativos, las instituciones educativas, agentes educativos, y las agencias comunitarias, en función de lograr la coherencia necesaria y el carácter diferenciado en la ejecución del mismo, y el aprovechamiento de todas las potencialidades existentes en el municipio y en los consejos populares.

El análisis de los resultados del estudio diagnóstico con la aplicación de métodos y técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista, la observación, la participación en actividades metodológicas, y la revisión de informes y documentos, permitió identificar algunas manifestaciones que caracterizan la gestión del trabajo metodológico realizado en el municipio Manuel Tames de la provincia Guantánamo.

Entre las potencialidades pueden significarse: existe un número importante de bibliografía, seminarios y normas legales sobre la pedagogía, la didáctica y el trabajo metodológico que constituyen una guía para la actuación de directivos y docentes; se cuenta con un sistema de trabajo coherente e hilvanado en etapas para gestionar el trabajo metodológico y se logra un adecuado dominio y empleo de los documentos existentes.

En relación con las insuficiencias, se destacan: existe esquematismo y falta de flexibilidad en cuanto al papel y el periodo de duración de las etapas del sistema de trabajo, y no siempre se asegura desde este una valoración profunda e integradora de los resultados del proceso educativo y la preparación necesaria de los integrantes de la estructura municipal para el desarrollo de las visitas de ayuda metodológica a las instituciones educativas; no

siempre se logra la coherencia necesaria, el carácter sistémico y demostrativo de las actividades metodológicas en forma de cascada realizadas por los integrantes de la estructura municipal en las instituciones educativas; predomina el diseño y ejecución del trabajo metodológico desde la DME hacia las instituciones educativas en particular y no hacia la demarcación en su integralidad, lo que no asegura una visión integral e integradora del proceso educativo a este nivel, no aprovechándose adecuadamente las potencialidades existentes en este, entre otras.

El análisis de los resultados investigativos permitió identificar causas fundamentales de estas insuficiencias, entre las que se encuentran: poca profundidad en la evaluación y valoración de los resultados del proceso educativo y la identificación de sus causas, como punto de partida para diseñar el trabajo metodológico; extrapolación mecánica del sistema de trabajo del MINED a la DME, sin tener en cuenta la misión específica y las particularidades de este nivel de dirección; se aprecia falta de profundidad e integralidad en los análisis y valoración de los resultados del trabajo metodológico de los órganos de dirección y técnicos de la DME, y no siempre se alcanza la coherencia e integración necesaria entre estos; se aprecian insuficiencias en el proceso de preparación de los integrantes de la estructura municipal, no se satisfacen las necesidades de los mismos para incidir de manera integral en las instituciones educativas, en correspondencia con las características y particularidades de cada una de estas. Además, no se evalúa la preparación alcanzada por estos, antes de incidir en dichas instituciones.

En el contexto actual se demanda la participación activa y consciente de todos los agentes educativos, por lo que, en contraste con gestionar el trabajo metodológico hacia una institución educativa en particular, se demanda realizarlo hacia el conjunto de agentes educativos que actúan en una demarcación, lo que permite prepararlos para que participen de forma coordinada en el proceso educativo, y se aprovechen todas las potencialidades existentes en ellos

Atendiendo a ello se presenta como objetivo la elaboración de un procedimiento para la gestión integral del trabajo metodológico de la DME en la Demarcación. La propuesta se

constituye en una herramienta a emplear en el proceso de gestión del trabajo metodológico de la DME hacia los agentes educativos de la demarcación, donde se aprovechan todas las potencialidades y experiencias existentes en estas, en uno o varios consejos populares, lo que favorece el desempeño profesional de los gestores de este proceso y por ende la preparación metodológica de los docentes, y el carácter desarrollador del proceso educativo.

Desarrollo

Para la construcción del procedimiento metodológico se tuvieron en cuenta los sustentos teóricos de la Didáctica, y en particular sus leyes, principios y componentes, y dentro de estos últimos sus métodos y procedimientos, en estrecha relación con la gestión del trabajo metodológico. De igual modo, la propuesta se apoya en los fundamentos teóricos de la gestión y la gestión educativa como procesos más generales, conducentes al análisis de la categoría gestión del trabajo metodológico. Todo lo cual sirvió de base para el procedimiento para la gestión del trabajo metodológico de la DME con los agentes educativos participantes en el proceso educativo.

El procedimiento que se propone se sustenta en los aportes de Ortiz (2016, p.4), al referir que el “procedimiento metodológico como el conjunto de acciones más concretas que realizan los alumnos en función de apropiarse del nuevo conocimiento o aplicar el conocimiento ya asimilado a nuevas situaciones. Deben apoyarse en técnicas que faciliten la solución de las situaciones problemáticas teniendo en cuenta para la gestión del trabajo metodológico de la DME en la Demarcación, se diseñan un grupo de acciones que se realizan en diferentes etapas, concatenadas unas con otras y con objetivos específicos. Se tuvo en cuenta, además, la sistematización teórica de los conceptos agentes educativos y las agencias comunitarias. En el sistema de relaciones se revela una nueva cualidad de este proceso de gestión, y la responsabilidad de todos los agentes educativos por su preparación para el logro de resultados de calidad en el proceso formativo del alumno.

El procedimiento propuesto tiene en cuenta los fundamentos sobre los contenidos, las formas y las premisas del trabajo metodológico. En la actual Resolución 200/2014 del

MINED, Reglamento del Trabajo Metodológico en el Ministerio de Educación, se incorpora el diagnóstico de los agentes socializadores de la comunidad como un aspecto novedoso a tener en cuenta al diseñar el trabajo metodológico, aporte de gran valor a considerar en la propuesta del procedimiento para la gestión del trabajo metodológico de la DME con los diferentes agentes educativos, pues el trabajo metodológico no solo debe tener en cuenta el diagnóstico de las instituciones educativas, sino también hay que determinar todas las potencialidades existentes en otros agentes que pueden y deben ser empleados en la ejecución del mismo.

De igual manera, se sustenta en los cambios más importantes introducidos como parte del perfeccionamiento de la educación cubana, entre ellos: la determinación de componentes para el contenido de la educación para la formación integral como recurso metodológico que ha propiciado la concreción de las exigencias sociales planteadas por el Partido, el Gobierno, y el fin y los objetivos de la educación. Estos componentes (educación patriótica, estética, ciudadana y jurídica, científico- tecnológica, salud y sexualidad con enfoque de género, politécnica- laboral, económica y profesional, comunicación, ambiental para el desarrollo sostenible y para la orientación y proyección social) consideran las anteriores líneas directrices o programas directores, y se integran en los planes, programas de estudio, orientaciones metodológicas, libros de texto y cuadernos de trabajo.

Teniendo en cuenta los fundamentos analizados con anterioridad se propone como el procedimiento para la gestión del trabajo metodológico de la DME en la Demarcación al conjunto de acciones coherentes que desarrolla la DME, para gestionar la preparación metodológica de todos los agentes educativos de la Demarcación, que asegure la preparación adecuada de los mismos para dirigir el proceso educativo. Este conjunto de acciones transita por las operaciones de: orientar – sensibilizar – diagnosticar – diseño de acciones – controlar – evaluar – rediseñar.

- Orientar: a todos los agentes educativos participantes en el proceso educativo (alumnos, docente, familia, agencias de la comunidad), sobre el papel que le

corresponde a cada uno en dicho proceso, y de la necesidad de prepararse para participar de forma efectiva.

- Sensibilizar: explicar, comprometer y sensibilizar a todos los agentes educativos, lograr la concientización y el compromiso real de participar.
- Diagnosticar: búsqueda conjunta de todas las potencialidades existentes en la Demarcación, y las insuficiencias de cada uno de los agentes educativos, determinación de los problemas y sus causas. El diagnóstico es un proceso que se desarrolla en forma de espiral y transita por los alumnos, el grupo, el grado, la institución educativa, la Demarcación, y el municipio.
- Diseño de acciones: elaboración de las acciones a realizar por parte de todos los agentes educativos coordinadas por la DME y las instituciones educativas. Elaboración de los proyectos educativos de grupos y de las instituciones.
- Controlar – evaluar – rediseñar: desarrollar un sistema de control, y evaluación permanente y sistemático del cumplimiento de las acciones y los resultados que se alcanzan. Evaluación mensual en los órganos de dirección y técnicos, y perfeccionamiento de las acciones.

Sistema de acciones para la atención a las Demarcaciones por parte de la DME

- Creación de un equipo de trabajo para su atención.
- Elaboración de la caracterización.
- Participar en la reunión del Consejo Popular, y otras comisiones que funcionan a este nivel (Sistema de atención y prevención social, Programa educa a tu hijo, PAMI, Programa Agricultura Urbana, etc.)
- Organizar actividades en la comunidad.
- Atención a tarjas, monumentos y sitios históricos.
- Participación activa y protagónica en todas las actividades de la Demarcación.

En resumen: convertir a la institución educativa en lugar más bello, acogedor e importante de la comunidad, en el centro cultural más importante de la comunidad.

Para lograr una adecuada gestión del trabajo metodológico se precisan los requerimientos siguientes:

- Identificación de las causas de las insuficiencias señaladas en el diagnóstico, fundamentalmente resultados del aprendizaje de los alumnos, las clases y los problemas en la preparación de los docentes.
- Identificación de las potencialidades: directivos y docentes con mayor preparación, laboratorios y otros medios que se pueden aprovechar para la preparación.
- Identificación de las agencias comunitarias que se pueden aprovechar para las actividades de preparación con alumnos y docentes.
- Identificación de los agentes educativos (padres y otros especialistas de las agencias de la comunidad).
- Comprometer y coordinar las acciones con las agencias comunitarias (Convenio de trabajo).
- Planificación y ejecución de las actividades de preparación: clases abiertas, talleres metodológicos, reuniones metodológicas, etc.

La concepción del trabajo metodológico por parte de la DME es un proceso que transita por diferentes etapas del curso escolar. En cada una de ellas se realizan acciones que se corresponden con las especificidades del momento del curso. Para una mejor organización de la gestión del trabajo metodológico se organizó en las siguientes etapas:

Etapas del curso	Subetapas	Mes
I. Organización e inicio del curso, actualización del diagnóstico y elaboración de la caracterización.	Organización del curso, preparación de directivos y docentes.	Última semana de agosto

	Inicio del curso escolar, actualización del diagnóstico y elaboración de la caracterización de las instituciones educativas, la Demarcación, niveles educativos y municipio.	septiembre
II. Diseño del programa de visitas de ayuda metodológica a las Demarcaciones.	Preparación de los equipos para las visitas de ayuda metodológica a las demarcaciones	octubre
	Visita de ayuda metodológica a las Demarcaciones.	octubre – noviembre
	Proceso de evaluación parcial de los objetivos priorizados (Balance). Rediseño de la estrategia.	diciembre
III. Perfeccionamiento y sistematización	Visita de ayuda metodológica a las Demarcaciones.	enero – febrero
	Visitas de inspección integral a las Demarcaciones.	marzo – abril
IV. Proceso de balance de los objetivos priorizados y preparación del próximo	Proceso de evaluación integral de alumnos y docentes. Organización y preparación para el próximo curso escolar. Aseguramientos materiales para el próximo curso escolar.	junio – julio

Las visitas de ayuda metodológica y de inspección integral siempre se realizarán por Demarcación. Las mismas se desarrollarán de martes a viernes de la semana, el lunes se dedicará a la preparación de los integrantes de cada equipo, en correspondencia con las características y el programa diseñado para cada Demarcación.

En las sub etapas de octubre – noviembre, enero – febrero y marzo – abril, transita un ciclo del sistema de trabajo mensual. Al cierre del primer mes de cada una de ellas solo se realizan las tareas siguientes:

- a) Reunión de cierre de cada departamento y municipal.
- b) Reunión del Consejo de Dirección Municipal.
- c) Reunión de la Comisión de Cuadros.
- d) Reunión con directores y administradores de instituciones educativas.
- e) Se aprovechan los espacios disponibles para dar continuidad a la preparación de la estructura municipal.

Se reafirma el concepto de que el sistema de trabajo no un esquema, sino una herramienta de dirección, que facilita el proceso de planificación, por lo que la cantidad de días de duración de cada etapa del sistema de trabajo, es flexible y relativo, se determinan, teniendo en cuenta las necesidades y el momento del curso escolar.

La concepción de la visita de ayuda metodológica de la DME en la Demarcación.

La visita de ayuda metodológica es una de las formas fundamentales del trabajo metodológico que emplea la DME. En el contexto actual se demanda de que estas visitas se realicen a una Demarcación y no a una institución educativa en particular, aun cuando en la realización de las mismas se incide y participan todas las instituciones de una Demarcación. Durante el desarrollo de las visitas de ayuda metodológica a una Demarcación se favorecen varios procesos que allí ocurren, y que son de especial importancia no solo para las instituciones educativas, sino también para las agencias comunitarias.

Etapas del desarrollo de la visita de ayuda metodológica:

I- Antes de la visita: se realiza todo el proceso de planificación y preparación de las mismas.

- Selección de la Demarcación, organización del equipo de la visita y estudio de la caracterización.
- Elaboración del programa de la visita de ayuda a partir de la caracterización (problemas y potencialidades): objetivos, contenidos (procesos) y actividades metodológicas a realizar.
- Preparación y demostración de las actividades metodológicas a realizar durante la visita. Constatar la preparación de los integrantes del equipo.
- Aseguramiento para el desarrollo de la visita y coordinación con las agencias comunitarias de la Demarcación.

II- Durante la visita:

- Reunión inicial con todos los agentes educativos: estructuras de dirección de las instituciones, Presidente del Consejo Popular y Delegados, dirigentes de las entidades administrativas y dirigentes de las organizaciones políticas y de masas (PCC, CDR, FMC, ANAP, ACRC). Se presenta y debate la caracterización de la Demarcación.
- Proceso de constatación y actualización de la caracterización (Aplicar encuestas y entrevistas a los agentes educativos).
- Preparación conjunta de las actividades metodológicas a desarrollar, con la participación de las agencias de la comunidad.
- Desarrollo de las actividades metodológicas.
- Valoración de los resultados y el impacto logrado, elaboración del informe y preparación y realización de la Reunión Metodológica de cierre.

Entre las actividades metodológicas a realizar con la participación de diferentes agentes de la Demarcación, se encuentran: clase metodológica demostrativa, para demostrar el tratamiento a un contenido que presenta dificultad en todos los niveles educativos, y el seguimiento al diagnóstico de un nivel educativo a otro (Proceso de entrega pedagógica); taller metodológico, para demostrar la atención y tratamiento a los alumnos controlados en las diferentes categorías preventivas; taller metodológico, para demostrar el trabajo de formación vocacional y orientación profesional; clase abierta, para demostrar la atención al trabajo patriótico y la enseñanza de la Historia de la Comunidad; reunión metodológica: cierre de la visita.

Durante el proceso de preparación y desarrollo de las visitas de ayuda metodológica se demanda del protagonismo de los principales directivos a nivel municipal y en las instituciones educativas, los que deben constituir un ejemplo por su preparación integral y en demostrar a sus subordinados las vías para dar tratamiento a las insuficiencias.

III- Después de la visita:

- Evaluar el impacto y el papel desempeñado por el equipo que atiende la Demarcación.
- Seguimiento y control del cumplimiento de las acciones y recomendaciones dejadas.

Contenidos del trabajo metodológico de las visitas de ayuda metodológica de la DME a las Demarcaciones: el trabajo preventivo y sus procedimientos (Resolución 111/2017). Caracterización; las nuevas formas de trabajo del perfeccionamiento (papel de todos los agentes educativos); la dirección del proceso de enseñanza – aprendizaje, guía de observación de clases; el trabajo patriótico y la enseñanza de la Historia de Cuba y de la Demarcación; el trabajo de formación vocacional y orientación profesional; el proceso de entrega pedagógica.

Este procedimiento se ha venido aplicando en la Dirección Municipal de Educación durante los cursos escolares 2017 – 2018, y 2018- 2019. Para constatar el impacto y los resultados alcanzados se han aplicado diferentes métodos y técnicas de investigación, entre ellos: la

observación del desempeño de directivos de la DME y de las instituciones educativas, la aplicación de encuestas a directivos de las instituciones educativas y al personal docente, la aplicación de entrevistas a directivos de agencias comunitarias municipales y de las Demarcaciones, la observación de actividades del proceso educativo en las instituciones educativas y la medición y comparación de indicadores de medida del proceso educativo; lo que permite aseverar la factibilidad del mismo y el logro de resultados superiores en los diferentes procesos que se desarrollan.

Entre estos resultados se destacan: se ha perfeccionado el proceso de diagnóstico y caracterización a todos los niveles como punto de partida para diseñar el trabajo metodológico, y el proceso de entrega pedagógica como elemento dinamizador del seguimiento al diagnóstico de los alumnos de un nivel educativo a otro; mayor integralidad en la preparación de todos los integrantes de la estructura municipal a partir de lograrse la conformación de equipos para la atención a cada una de las Demarcaciones, y por ende el conocimiento que tienen de todos los niveles educativos y procesos que se realizan en ellas; y un mayor compromiso y participación activa de la mayoría de las agencias comunitarias municipales y de las Demarcaciones en el desarrollo de las diferentes actividades de preparación que se realizan, y en todas las actividades del proceso educativo en general.

Conclusiones

La determinación de los referentes teóricos de la gestión del trabajo metodológico en la DME permitió establecer los fundamentos necesarios para la elaboración del procedimiento para la gestión del trabajo metodológico de la DME en la Demarcación como una de las vías posibles para lograr resultados superiores en el desarrollo de este proceso.

El empleo de diferentes métodos y técnicas de investigación empleados permitieron constatar la factibilidad y pertinencia del procedimiento propuesto que propició se alcanzaran resultados superiores en el desempeño profesional y los modos de actuación de los gestores del trabajo metodológico, y la integración de los agentes que participan en el proceso educativo.

Referencias bibliográficas

- Abrahante, A. y Ortiz, I. (2015). Un procedimiento para la gestión del trabajo metodológico en la escuela rural multigrado del territorial Farallones de Moa. La Habana. Cuba.
- Addine Fernández, F. (2013) La Didáctica general y su enseñanza en la Educación Superior Pedagógica. Aportes e impacto. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. pp 104-108.
- Almaguer, A. (2013). La dirección del trabajo metodológico. Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Holguín. Cuba.
- Alonso, S. (2002). El sistema de trabajo del MINED. Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. La Habana. Cuba.
- Álvarez, Y. (2010). *La Gestión del Trabajo Metodológico y su influencia en la calidad del proceso de enseñanza. 15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura*. CUJAE. La Habana. Cuba.
- Batista, G. (2005). *Una propuesta del proceso de gestión pedagógica del colectivo de año: metodología de instrumentación en la carrera de Agronomía en el Centro Universitario Isla de la Juventud*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógica. Cuba.
- Batista, T. Gutiérrez. (2007). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integradora del currículo y la labor educativa. *Revista Institucional Universidad Tecnológica del Chocó*. D.L.C. No. 26 Año 2007 p. 99-104. Colombia.
- Betancourt, A. (2005). *Modelo de gestión pedagógica del colectivo de carrera para los cursos regulares diurnos en la Universidad de Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de doctora en ciencias pedagógicas. Cuba.
- Casassus, J. (1998). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. Conferencia presentada en Seminario Taller Internacional de esa temática desarrollado por el IPLAC. La Habana. Cuba.

- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: Problemas y Paradigmas*. Chile.
- Colectivo de autores. (2014) *La gestión de dirección a través de proyectos educativos*. Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García. Santiago de Cuba. Cuba.
- Cordoves, M. y Fernández, B. (2014). *La gestión universitaria del trabajo metodológico aplicando cuatro instrumentos en cinco universidades cubanas*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana. Cuba.
- Corrales, D. y Pérez, C. (1976). *Hacia el perfeccionamiento del trabajo de dirección de la escuela*. Editorial. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
- Cruz, S. (2013). *La gestión académica del posgrado y los conceptos que conducen a la pertinencia y al impacto*. Centro de estudio de la Educación Superior Manuel F. Gran, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Cruz, S. (2014). *Gestión curricular. Maestría en gestión de procesos universitarios*. Centro de estudio de la Educación Superior Manuel F. Gran, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- Cuba. Ministerio de Educación. (1977). *Seminario nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación* (Documentos normativos y metodológicos). Segunda Parte. La Habana: Autor. Cuba.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2010). *Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación*. Resolución Ministerial 150 / 2010. La Habana: Autor. Cuba.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2011). *Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*. ICCP. La Habana. Cuba.
- Cuba. Ministerio de Educación. (2017). *Procedimiento general para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en todos los niveles educativos del Sistema Nacional de Educación*. Resolución 111 / 2017. La Habana: Autor. Cuba.

Cuba. Ministerio de Educación. (2018). *Seminario nacional de preparación del curso escolar 2018 – 2019*. La Habana: Autor. Cuba.

De Armas, N. y Valle, A. (2001). *Resultados científicos en la investigación educativa*. La Habana: Pueblo y Educación.

Díaz, T. (1998). *Modelo para el trabajo metodológico del proceso docente educativo en los niveles de carrera, disciplina y año académico en la educación superior*. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Ferrer, M. (2012). *Enfoque para el perfeccionamiento del trabajo en el equipo metodológico municipal de Secundaria Básica*. (Tesis de doctorado). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.

García, G. (2015). *El trabajo metodológico en la escuela cubana, una perspectiva actual*. Didáctica. Teoría y Práctica. La Habana, Cuba.

González, J., Alpizar, R. y Baute, L. (2014) Una mirada a la gestión del trabajo metodológico de los jefes de departamento docente universitario. *Universidad Y Sociedad* | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos | ISSN: 2218-3620. Volumen 6 | Número 4 | septiembre - diciembre, 2014. Cuba.

Horruitiner, P. (2012). *La universidad cubana: El modelo de formación*. Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

López, M., García, M., González, __., Pérez, __., Baxter, E., Alonso, Z., Chávez, J. (1980). *El trabajo metodológico en la escuela general, politécnica y laboral*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Martínez, C., Bravo, E., Quintana, O. y González, E. (2011). *Concepción teórico-metodológica para la visita de ayuda metodológica a los municipios*. Cuadernos de Educación y Desarrollo (Vol 3, Nº 28 (junio) 2011). Villa Clara. Cuba.

- Mesa, N. y Salvador, R. (2011). *Precisiones sobre el contenido y las formas del trabajo metodológico en el preuniversitario*. Villa Clara. Cuba.
- Pino, E. (2009). *La dirección científica educacional en la compleja sociedad del siglo XXI*. Curso 20 Congreso Internacional de Pedagogía. La Habana, Cuba.
- Ramírez, F. (2006). *Estrategia para la gestión educacional participativa y desarrolladora de la comunidad educativa en el Municipio de Azua*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. Cuba.
- Ramos, O. (2017). *El trabajo metodológico en la dirección municipal de educación*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Holguín, Cuba.
- Rivera, I y Gómez, R. (2016). *El trabajo preventivo y comunitario. Acciones para su fortalecimiento en el Sistema Nacional de Educación*. La Habana. Cuba.
- Sagó, M. (2006). *La interdisciplinariedad en el trabajo metodológico de los colectivos de carreras en condiciones de Universalización de la Educación Superior*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Frank país García. Santiago de Cuba, Cuba.
- Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. ISBN: 978-607-15-0291-9. México.
- Santiesteban, R. y Valiente, P. (2011). *La actividad profesional de dirección de los directores escolares zonales: referente orientador de su formación permanente*. Revista Trimestral. Ciencias Holguín. Cuba.
- Soto, R. (2009). *Un modelo para la dirección del trabajo metodológico en el Consejo Popular por el metodólogo municipal de Educación Primaria*. (Tesis de doctorado). ICCP. La Habana. Cuba.

- Tristá, B. y Álvarez, Y. (2010). *El trabajo metodológico en la Educación Superior*. Un enfoque desde la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. *Revista Pedagógica* Vol. 4. Cuba.
- Ugalde, L. (2003). *El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su mejoramiento*. Tesis presentada en opción del grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.
- Valiente, P. y Guerra, M. (2007). *La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educativas: fundamentos teóricos y metodológicos*. Congreso Internacional Pedagogía 2007. La Habana, Cuba.
- Valle, A. (2015). *Dirección en Educación*. Apuntes. La Habana. Cuba.
- Velázquez, N. (2014). *La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza- aprendizaje en la Secundaria Básica*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Ciencias Pedagógicas "José de la Luz y Caballero". Holguín. Cuba.