

## Estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación

---

*Josefa M. Díaz Pérez\**  
*Roberto Valdés Puentes\*\**  
*Orlando Fernández Aquino\*\*\**

### INTRODUCCIÓN

La experiencia profesional, la observación de la realidad educativa y la revisión de la literatura existente han permitido a los autores percatarse de la insuficiente atención que se le presta a la formación pedagógica continua de los metodólogos educacionales —en algunos países supervisores o asesores—, quienes tienen la responsabilidad de asesorar el trabajo docente metodológico que se realiza en los centros. Se ha verificado que los directivos de las instituciones educacionales, así como sus profesores y maestros, no siempre están preparados para identificar las principales dificultades que afectan el proceso docente educativo y, en consecuencia, para elaborar y poner en práctica planes de desarrollo metodológico que den respuesta a tales demandas. También a no pocos directivos y docentes les faltan conocimientos didácticos y habilidades profesionales para desarrollar diferentes formas o

---

\* Asesora Metodológica de la Dirección Municipal de Educación en Cabaiguán, Cuba, angel@dpess.rimed.cu

\*\* Profesor del Programa de Maestría en Educación del Centro Universitario do Triângulo-UNITRI, Uberlandia, Minas Gerais, rpuentes@unitri.edu.br

\*\*\* Coordinador del curso de Estudios Socio-culturales en el Centro Universitario “José Martí Pérez”, de *Sancti Spiritus*, Cuba, orlando@suss.co.cu

tipos del trabajo metodológico, tales como la reunión metodológica, la clase metodológica instructiva, la clase metodológica demostrativa, la clase abierta, el taller metodológico, así como el control y la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Del mismo modo, la observación de la práctica evidencia la lentitud de muchos directivos y docentes para enfrentar el proceso de transformaciones profundas a que hoy están llamados los sistemas educativos en busca de racionalidad en la aplicación de las adecuaciones curriculares, la incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) al proceso docente, el desarrollo de estrategias de autoaprendizaje por parte de los estudiantes, así como su participación activa y consciente en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y valores.

A los metodólogos o supervisores educacionales les corresponde una importante labor de asesoría a los directivos de los centros que atienden para que éstos puedan poner en práctica planes de trabajo metodológico, cuyos resultados se reviertan en la formación continua de los docentes y el consiguiente aumento de la calidad educativa. La labor técnico-metodológica, de asesoría y control del trabajo docente que realizan los metodólogos o supervisores requiere de ellos una formación pedagógica sistemática, de tal modo que les permita realizar con eficiencia demostraciones sobre cómo operar en la sala de clases, convencer a los docentes de la utilidad teórico-metodológica de la didáctica, de la conveniencia del correcto empleo de la tecnología educativa y usar como método la persuasión y la motivación de sus subordinados.

En investigaciones previas realizadas sobre el tema (Ferrer, 1997; Gallego, 2003) se ha encontrado que los saberes profesionales y las iniciativas de los supervisores escolares no se aprovechan, suficientemente para producir el cambio que se necesita en los centros subordinados a su radio de acción. Los investigadores refieren que no se potencia un proceso de autorreflexión y aprendizaje grupal, desde un ambiente innovador, sobre los modos de actuación de los supervisores, que además atienda el contexto educativo concreto en que éstos llevan a cabo su labor. La literatura revisada permite vislumbrar que, al menos en el ámbito cubano y en mayor medida en el latinoamericano, la vía del trabajo metodológico se utiliza poco para la formación pedagógica con-



tinua de los supervisores escolares. Método que, correctamente empleado, consolida la formación de estos profesionales y permite modelar una concepción estratégica de los distintos equipos de supervisores que actúan en un territorio determinado.

Estas realidades, y la concepción de que los supervisores que integran los equipos metodológicos en un territorio dado tienen la responsabilidad de capacitar a los directivos y docentes de las instituciones educativas incidiendo sobre ellos de forma directa, han permitido a los autores advertir la extraordinaria importancia que tiene la preparación pedagógica de estos especialistas, en cuanto actores que impulsan la dirección científica de los procesos educacionales, ya sea en su accionar individual o colectivo.

Lo anterior, unido al diagnóstico realizado sobre las carencias que presentan los supervisores educacionales que componen estos dispositivos profesionales en los niveles de educación infantil (preescolar, primaria y especial), secundaria básica y enseñanza media superior en un municipio de Cuba, ha motivado a los autores a buscar una solución de dicho inconveniente por la vía del trabajo investigativo. Para ello se plantearon brindar respuesta al siguiente problema científico: ¿cómo lograr la formación continua de los profesionales que integran los equipos metodológicos de educación?

De ahí que el objetivo haya sido proponer una estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación, empleando la vía del trabajo metodológico.

De lo anterior se deriva que la variable estudiada haya sido denominada estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación, conceptualizada como la construcción que nace del diagnóstico de necesidades de formación pedagógica que presentan los asesores educacionales para el desempeño de su labor y se instrumenta por la vía del trabajo metodológico, a través de un plan de acciones transformadoras, que responden a objetivos, metas y plazos prefijados. Para ello se tiene en cuenta, además, el contexto real en el que se desempeñan estos profesionales y los recursos materiales y humanos de que se dispone para la consecución de los fines.

La operacionalización de la variable objeto de estudio ha dado lugar al siguiente sistema de dimensiones e indicadores, el cual se



ha tomado como referencial para el diagnóstico de necesidades pedagógicas de los metodólogos de educación y para la evaluación de las transformaciones logradas. Este sistema de indicadores, considerado en su dinámica, permite ubicar a algunos de ellos en más de una dimensión.

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 que se le asignan,
- 5) evaluación sistemática y objetiva del desempeño de los subordinados.

## **I. FUNDAMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **A. Características y conceptualización del trabajo metodológico**

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 académica y profesional, constituye una vía atendible para alcanzar la meta a que se aspira.

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 a partir de los resultados obtenidos por los alumnos en la adquisición de conocimientos y en el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos para aplicar los nuevos saberes a la solución de los problemas que enfrentan en su actividad diaria.

El contenido del trabajo metodológico comprende, entre otros aspectos, los siguientes:

- el estudio de la metodología que se va a emplear en la labor educativa,
- la preparación de los educadores en el desarrollo de su labor,
- la enseñanza de las especialidades y las 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, cultural e ideológico, para hacer de la enseñanza y la educación un proceso activo, productivo y creador,
- el empleo de procedimientos efectivos para controlar el proceso docente educativo (MINED, 1986: 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 pro-



blemáticas 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 (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 (MINED, 1986: 9).

De acuerdo con esta caracterización, es posible conceptualizar el trabajo metodológico como el sistema de acciones de formación continua que se diseña y ejecuta a partir del diagnóstico de las necesidades de superación científica (ideológicas, culturales, conceptuales) y metodológica (instrumentales, operacionales), para garantizar la capacitación 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 de que se trate.

La dirección del trabajo metodológico debe aplicarse en un doble sentido: por una parte, enseñar y demostrar cómo debe trabajarse para desarrollar, de forma creadora, lo reglamentado 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 éstas generalizarse. Esto enriquece el conocimiento de los metodólogos (supervisores) y les crea condiciones favorables para proyectar la actividad metodológica.

De ello se deriva que el trabajo metodológico sea considerado por los autores un método fundamental para lograr la elevación de la calidad de la educación, ya que el mismo constituye una forma cualitativamente superior de dirección educacional. El trabajo metodológico es una manifestación, en el plano didáctico, de una manera de dirección estratégica en educación.

## **B. Los modos de actuación de los equipos metodológicos de educación**

En el centro de los retos que asume hoy el Ministerio de Educación (MINED) de Cuba 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 las estructuras (de centro, municipio, provincia y nación) más idóneas para enfrentar el proceso de dirección del aprendizaje.

Al tenor de todas estas transformaciones se requiere un medio o un estilo de trabajo que permita capacitar, orientar, dirigir y evaluar a los profesionales que integran las estructuras, a fin 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.

Un aspecto clave para lograr la preparación del personal docente está dado por 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 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 NTIC, las que no parecen tener freno y se convierten en un reto para las instituciones escolares, directivos y educadores.

Para lograr el cambio de los modos de actuación de los directivos y docentes de los centros educacionales es necesario que los equipos metodológicos estén dotados de una buena preparación, ya que ellos son los principales responsables de orientar y guiar la transformación educativa en el territorio. 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 las posibilidades de su personal docente a través de 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 con el fin de ayudarlo a elevar su labor a niveles superiores. Los metodólogos (supervisores, asesores) deben poseer las cualidades y la preparación necesarias para ocuparse 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, que se concreta en:

- el conocimiento de los problemas que se presentan en los centros,
- el análisis de los problemas y las vías de solución,
- la planificación, el control y la supervisión del trabajo metodológico,
- la preparación del metodólogo (Figuroa *et al.*, 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 factores principales del proceso docente educativo. Por ello, lo primero que debe conocer es el medio donde va a desarrollar su tarea: las escuelas que tendrá bajo su responsabilidad, cuáles son sus carac-



terísticas 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 debe ser un incansable estudioso de la ciencia didáctica y 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, conocimiento de los métodos de trabajo y análisis de la práctica del trabajo metodológico (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 ha de tener muy en cuenta que junto a los directivos de los centros debe lograr una acertada dirección del proceso pedagógico, con resultados satisfactorios en el aprendizaje de los alumnos.

En el Seminario Nacional a Dirigentes, llevado a cabo en 1977, se definen las funciones generales básicas que todo metodólogo debe desarrollar, las cuales 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 (Figuroa, 1977: 165).



A lo anterior es necesario agregar que en el accionar de estos directivos no deben descuidar el desarrollo del poder creador del personal que atienden, así como procurar que 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 territorial (municipal o provincial) 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 en 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; estas personas potencian las transformaciones aumentando su número y convierten en reales las aspiraciones de perfeccionamiento, haciendo posible el acercamiento sucesivo a nuevas fases de 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 de la interacción necesaria. 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 o supervisores 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 se ha 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 los 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. 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 considera sus particularidades y las necesidades del desarrollo del país. En ello ha de incidir necesariamente la labor del metodólogo.

Una de las responsabilidades de este especialista debe 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 modos de actuación profesional.

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 el 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, en el corto, mediano y largo plazos, 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 los directivos de la educación, a fin de conocer las características de la interacción para su desarrollo individual y colectivo, estudiándolos en sus vivencias y comprendiendo 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 metodológicos reciben múltiple información pedagógica 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 dedicados, por el tenaz y frenético acoso del mundo neoliberal hacia los países menos desarrollados. Éstas son inquietudes que hacen sentir la necesidad 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 esta manera se puede lograr un nuevo estilo de pensamiento que posibilite aprender a orientarse dentro del proceso renovador y peculiar de cada paradigma educativo y llegar a formar un profesional con competencia en su rama, con una amplia cultura general integral, con una calidad de vida superior y con una permanente orientación motivacional. En este último aspecto los metodólogos pueden actuar como entrenadores, reguladores y supervisores de los docentes y deben influir ampliamente en la reconceptualización del papel social del docente para lograr su profesionalización.

El accionar de los equipos metodológicos ha de influir en la motivación del maestro hacia el estudio de lo nuevo, de lo retador, lo necesario y lo útil, y se logrará cuando éste 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 hincapié en la actividad del sujeto, de los colectivos y en el medio en que éstos se desarrollan, se comenzará a lograr, de forma más efectiva, la mejora continua del personal docente.

En la labor de los equipos metodológicos 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, de manera sistemática, valoraciones del trabajo a partir de las relaciones profesionales que se establecen en la dirección de la esfera educacional.

De ahí el empeño de los sistemas educativos en lograr la elevación de la calidad del proceso docente educativo, a partir del cambio del personal docente, llevado a cabo en la necesidad de dar mejores clases, perfeccionar el sistema de evaluación, despertar el interés de los alumnos por 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 alumnos, etc.). Los equipos metodológicos, dada su labor



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

Los autores del presente artículo hacen notar que los aspectos reseñados en este epígrafe resultan esenciales como base de sustentación de la estrategia propuesta, ya que:

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

### C. Principios metodológicos que rigen la estrategia

La sustentación que antecede ha permitido, además, suscribir y adecuar el siguiente sistema de principios metodológicos expuesto por los autores en otra parte, como base para la concepción y puesta en práctica de la estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación.

- 1) *Objetividad e imparcialidad.* Para lograr objetividad e imparcialidad se combinan procedimientos cualitativos y cuantitativos de recopilación y análisis de los datos, recurriendo a la triangulación. Se procura objetividad en las valoraciones que se realicen a través de la disminución de las tensiones existentes entre el conocimiento de la realidad y la interpretación de los datos. Se adopta una actitud de independencia de los actores implicados respecto a las estructuras administrativas, buscan-



- do un equilibrio de poderes con la administración. Ello puede garantizar la independencia y la credibilidad de los resultados en la formación continua de los metodólogos educacionales.
- 2) *Participación de los actores implicados.* Se tiene en cuenta la participación activa de los supervisores, docentes y directivos en el diseño y la ejecución de la estrategia, lo que garantiza la transparencia, la legitimación y el compromiso de los mismos con su éxito. Esto es importante para la negociación y la búsqueda de consenso respecto a criterios profesionales, saberes, experiencias y valores que deben ser compartidos por los miembros de los equipos metodológicos. Ello refuerza la aspiración de independencia y de desarrollo endógeno del colectivo metodológico al convertir a los actores en sujetos y agentes del proceso de formación continua que llevan a cabo.
  - 3) *Coherencia con los objetivos, prioridades y transformaciones de la enseñanza en que están inmersos los equipos metodológicos.* El desarrollo de la estrategia debe responder a las necesidades de actuación profesional de los supervisores para responder a las exigencias del desarrollo educacional en cada caso, a su desempeño y modos de actuación de acuerdo con los objetivos por lograr en cada etapa. El ajuste adecuado entre necesidades de capacitación y realidades educativas y contextuales será la única manera de garantizar el éxito de la estrategia de formación continua de los metodólogos de educación.
  - 4) *Adaptación a la realidad (contextualización).* La aplicación de la estrategia de formación deberá adecuarse a las características y la complejidad de cada territorio. 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 formación pedagógica que se propone (Fernández y Valdés, 2004: 214-215).

## II. OBJETIVOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA

- Elevar la formación pedagógica de los equipos metodológicos 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, para lograr la implicación individual y la responsabilidad colectiva ante las tareas que se realizan.
- Perfeccionar los espacios de capacitación de los equipos técnicos de educación, para una mejor concreción de su trabajo metodológico con las estructuras subordinadas.

## III. MÉTODOS DE TRABAJO

En las diferentes etapas o fases de la estrategia de formación pedagógica continua se emplearán los siguientes métodos:

- a) *Revisión de documentos.* Es fundamental en la etapa de diagnóstico y para ello se tienen en cuenta informes de entrenamientos metodológicos conjuntos, visitas externas e internas realizadas en el territorio, 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 aplican 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 usa 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 emplean al final de cada una de las etapas de la estrategia para socializar las experiencias y resultados del trabajo.

#### IV. RECURSOS NECESARIOS

Se utilizarán los siguientes recursos:

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

*Humanos*: metodólogos, directivos, especialistas en diferentes temas.

#### V. ETAPAS O MOMENTOS PARA LA CONCRECIÓN DE LAS ACCIONES

Esta propuesta concibe un nuevo espacio de formación continua de los equipos metodológicos, respondiendo a los intereses y a la dinámica de cada territorio. Para ello se tienen en cuenta criterios de objetividad, participación de los actores implicados, coherencia y contextualización. Se hace hincapié en la discusión de la realidad educacional en la cual se implementan las transformaciones y las prioridades de las enseñanzas, buscando además una unidad de acción entre ellas.

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 un periodo lectivo de diez meses en un municipio cubano, según los resultados diagnósticos obtenidos en el mismo, y no publicados aquí por carecer de interés para la generalización de la experiencia.

##### A. Etapa de diagnóstico de la realidad estudiada

El objetivo es constatar el nivel real de preparación que poseen los equipos metodológicos territoriales para el desempeño de sus responsabilidades profesionales.

El plazo será de septiembre a junio del curso precedente.



Las acciones que se llevarán a cabo en la etapa son:

- 1) revisión bibliográfica, de los documentos normativos, de las estrategias y prioridades de las enseñanzas en el territorio,
- 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 (infantil, secundaria y media superior); arribar a consenso sobre las principales carencias que se dan como regularidad en el territorio.

## **B. Etapa de diseño del cronograma de acciones formativas de la estrategia**

El objetivo es planificar el sistema de acciones de capacitación pedagógica de los equipos metodológicos territoriales.

El plazo será septiembre.

Las acciones que se llevarán a cabo en la etapa son:

- 1) definir las líneas de trabajo metodológico,
- 2) elaborar el cronograma de las actividades de capacitación de los equipos metodológicos territoriales, teniendo en cuenta las necesidades detectadas en el diagnóstico, el consenso alcanzado y las tres dimensiones para lograr la idoneidad del metodólogo,
- 3) realizar actividades de democratización y discusión del cronograma de acciones de formación pedagógica de los equipos,
- 4) ajustar el cronograma, según consenso alcanzado, y el sistema de trabajo del territorio.



*Ejemplo de Cronograma de Actividades de Formación Pedagógica de los equipos metodológicos. Líneas de trabajo metodológico:*

- 1) dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje con un enfoque desarrollador,
- 2) diseño y ejecución del Entrenamiento Metodológico Conjunto (EMC).

No.	Objetivos	Actividad	Fecha / Lugar	Participantes	Ejecutor
1.	Caracterizar el proceso de enseñanza- aprendizaje desde un enfoque desarrollador. Tomar acuerdos sobre las formas de instrumentación de los criterios didácticos estudiados en cada una de las enseñanzas. Alcanzar consenso entre las diferentes enseñanzas.	<i>Reunión metodológica:</i> El proceso de enseñanza- aprendizaje desde un enfoque desarrollador. Una visión integradora para la aplicación de las transformaciones educacionales.	Octubre	Directivos equipos metodológicos territoriales.	Asesora metodológica municipal.
2.	Argumentar la aplicación de un enfoque desarrollador del proceso de enseñanza- aprendizaje en las asignaturas priorizadas, en cada una de las enseñanzas. Tomar acuerdos sobre las posibilidades de aplicación práctica de la argumentación realizada.	<i>Clase metodológica:</i> Se desarrollará en cada uno de los equipos técnicos municipales, sobre la base de un plan de clase de una de las asignaturas priorizadas.	Nov.	Directivos equipos metodológicos territoriales.	Jefes de los equipos técnicos de infantil, secundaria y media superior.
3.	Discutir diferentes formas de implementación de las NTIC en el proceso docente. Tomar acuerdos sobre la aplicación de las NTIC en las enseñanzas.	Taller de análisis y reflexión sobre el uso de las NTIC en el proceso docente.	Dic.	Directivos equipos metodológicos territoriales.	Asesora de informática territorial.
4.	Discutir las formas de determinación de las causas de los problemas pedagógicos. Precisar las acciones de demostración que pueden realizarse para la transformación de la realidad educativa. Arribar a conclusiones sobre la determinación de las causas y las acciones de demostración para la transformación.	<i>Taller:</i> El Entrenamiento Metodológico Conjunto. Determinación de las causas de los problemas pedagógicos. Acciones para la transformación.	Enero	Directivos equipos metodológicos territoriales.	Director de educación.



5.	<p>Mostrar 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.</p>	<p>Entrenamiento Metodológico Conjunto Demostrativo.</p>	<p>Febrero 1a. quincena</p> <p>Centro de referencia seleccionado</p>	<p>Directivos y representantes seleccionados de los equipos técnicos municipales de las tres enseñanzas.</p>	<p>Asesora metodológica territorial.</p>
6.	<p>Mostrar 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.</p>	<p>Entrenamiento Metodológico Conjunto Demostrativo, por enseñanzas.</p>	<p>Febrero 2a. Quincena</p>	<p>Equipos técnicos municipales.</p>	<p>Metodólogos seleccionados de los equipos de los equipos de los equipos de infantil, secundaria y media superior.</p>
7.	<p>Discutir vías e instrumentos de diagnóstico de la realidad educativa de los centros. Tomar acuerdos metodológicos sobre su instrumentación en los centros de las diferentes enseñanzas.</p>	<p><i>Reunión metodológica:</i> ¿Cómo diagnosticar las necesidades metodológicas, de contenido y pedagógicas de los docentes?</p>	<p>Marzo</p>	<p>Directivos equipos metodológicos territoriales.</p>	<p>Directora de la Sede Universitaria Pedagógica Municipal.</p>
8.	<p>Mostrar la aplicación de vías e instrumentos de diagnóstico en la realidad escolar de cada enseñanza.</p>	<p>Entrenamiento Metodológico Conjunto por enseñanzas.</p>	<p>Abril</p> <p>Centros Seleccionados de las Enseñanzas</p>	<p>Directivos equipos metodológicos territoriales.</p>	<p>Metodólogos seleccionados de cada uno de los equipos.</p>
9.	<p>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.</p>	<p><i>Taller:</i> Intercambio de experiencias y reflexiones sobre libros leídos, obras teatrales, filmes, exposiciones y otros acontecimientos de la vida cultural.</p>	<p>Mayo</p>	<p>Directivos equipos metodológicos municipales.</p>	<p>Metodólogo de educación artística.</p>



10.	<p>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 formación pedagógica continua por la vía del trabajo metodológico.</p>	<p><i>Reunión metodológica:</i> Evaluación de los resultados de la estrategia de formación pedagógica desarrollada.</p>	Junio	Directivos equipos metodológicos territoriales.	Asesora metodológica territorial.
-----	--	---	-------	---	-----------------------------------

*Observación:* 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.

### C. Etapa de ejecución de la estrategia

El objetivo es concretar en la práctica del trabajo metodológico el sistema de acciones planificado.

El plazo será de octubre a mayo.

Las acciones que se llevarán a cabo en la etapa son:

- 1) ejecución del sistema de formación pedagógica diseñado,
- 2) introducción de ajustes al cronograma, según necesidades del contexto y la práctica educativa,
- 3) evaluación sistemática de los resultados de la ejecución de cada una de las acciones.

### D. Etapa de evaluación y análisis de los resultados

El objetivo es evaluar los resultados de la aplicación de la estrategia aplicada.

El plazo será de junio a julio.

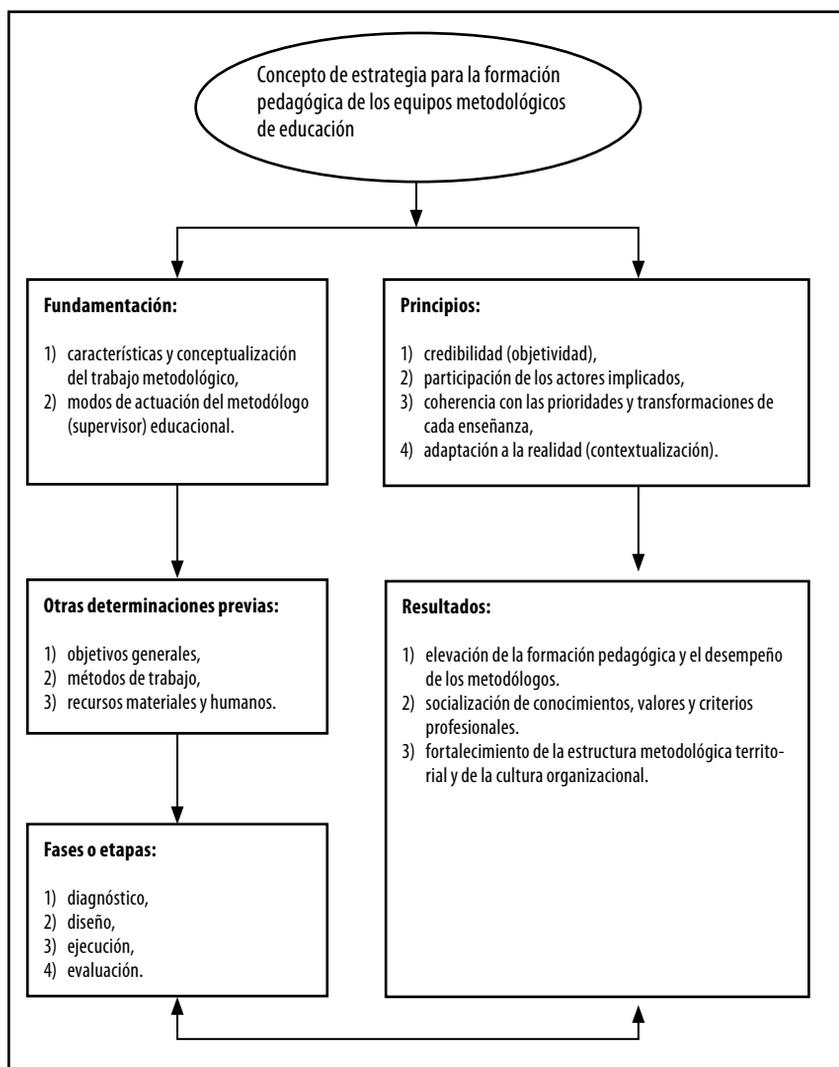
Las acciones que se llevarán a cabo en la etapa son:

- 1) evaluación final del cronograma de actividades de capacitación pedagógica, 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 formación pedagógica continua por la vía del trabajo metodológico.

**Representación gráfica de la estrategia para la formación pedagógica de los equipos metodológicos de educación**



Un ciclo de la estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación ha sido aplicado en la práctica educativa en el municipio de Cabaiguán (*Sancti Spiritus*, Cuba) y se han recogido las opiniones de los participantes (metodólogos, directivos y docentes). También ha sido evaluado por un grupo de especialistas en la materia. Los criterios coincidentes de ambos grupos pueden sintetizarse en las siguientes expresiones:

- La estrategia responde a necesidades actuales de formación continua de los metodólogos desde su propia práctica profesional, para que puedan perfeccionar su accionar como agentes del cambio educativo, partiendo del análisis de la realidad en que se desempeñan.
- El trabajo que se realiza es bueno porque se apoya en fuentes bibliográficas y documentos normativos de actualidad.
- La estrategia posee 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 subordinados.
- La estrategia para la formación pedagógica de los equipos metodológicos que hemos desarrollado posee transferencia a otros contextos educacionales, a otros territorios (municipios, provincias), a partir de que se estudien sus particularidades y necesidades concretas, ya que se formula un sistema de principios metodológicos que le da 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 variar dependiendo de las necesidades contextuales.



- La estrategia de formación continua que hemos desarrollado es valiosa porque permite consolidar el trabajo metodológico en el territorio. 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 a profundizar en las acciones de superación metodológica y a derivar de ellas otros ciclos y propuestas de formación profesional.

## VI. CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió comprobar que no se aprovechan a plenitud las potencialidades de los integrantes de los equipos metodológicos territoriales para su propia formación pedagógica y su desarrollo profesional, en cuanto agentes mediadores de la mejora continua y la elevación de la calidad educativa. Del mismo modo, el grado en que se propicia un ambiente innovador en la realización de los ajustes a los modos de actuación en las condiciones concretas en que se desempeñan estos profesionales, todavía deja mucho que desear. Además, están por explorar importantes procedimientos y sus formas de emplearlos para lograr una concepción estratégica en el trabajo cohesionado de la estructura técnico-metodológica territorial de educación. De lo anterior se infiere la poca importancia atribuida hasta la fecha a la creación de espacios de formación pedagógica sistemática de estos profesionales, especialmente diseñada por la vía del trabajo metodológico. Esta constatación justificó la necesidad de elaborar la estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación.

La formación pedagógica continua mediante el trabajo metodológico introduce una autorreflexión, individual y grupal, sobre la práctica profesional contextualizada de estos especialistas y facilita la construcción colectiva de experiencias y saberes con respaldo en la ciencia didáctica, que pueden ser muy provechosas respecto a los objetivos que se persiguen con la formación de los profesionales de la educación.

La elaboración de la estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación parte de



su conceptualización como variable independiente y establece el sistema de dimensiones e indicadores a través del cual es posible diagnosticar y evaluar la transformación que en ellos se logra. Al mismo tiempo, se sustenta en el trabajo metodológico como importante vía de formación del personal docente, en los modos de actuación profesional de los metodólogos (supervisores) y en un sistema de principios que, de cumplirse, garantizan su óptima concepción y aplicación. Del mismo modo, se establecen los objetivos generales de la estrategia, los métodos de trabajo y los recursos materiales y humanos necesarios. Su diseño e implementación abarca cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. La consecuente aplicación de dicha estrategia conduce a la adecuada formación de los metodólogos para su función educacional, a la socialización de conocimientos, valores y criterios profesionales, así como al fortalecimiento de la estructura metodológica territorial.

La estrategia para la formación pedagógica continua de los equipos metodológicos de educación ha sido evaluada como un aporte de significación práctica por parte de los grupos profesionales que han participado en su puesta en práctica y por especialistas de reconocida trayectoria. Ambos grupos coinciden en destacar la necesidad y actualidad del estudio, su adecuada fundamentación, nivel científico, factibilidad y posibilidades de aplicación en diferentes contextos educacionales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, Carlos. *La escuela en la vida. Didáctica*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1999, 3a. ed. corregida y aumentada.
- \_\_\_\_\_. “Didáctica del postgrado”, La Habana, MES, 1996, mimeo.
- Cánovas, Lesbia. “5 preguntas sobre la optimización del PDE, el Centro de Referencia y el Entrenamiento Metodológico Conjunto”, Folleto impreso, La Habana, MINED, 1996.
- \_\_\_\_\_. “El método de Entrenamiento Metodológico Conjunto, sus características”, La Habana, ICCP, 1997, mimeo.
- De Armas, Nerelys *et al.* *Los procesos de investigación e innovación en aulas y centros y el papel que desempeñan en las trans-*

*formaciones de la integración educacional*, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, ISP "Félix Varela", Centro de Investigaciones Pedagógicas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*, Santa Clara, Villa Clara, Cuba, ISP "Félix Varela", Centro de Investigaciones Pedagógicas, 2002.

**Fernández Aquino**, Orlando. "El trabajo metodológico: una concepción sistémica basada el principio de una carrera y dos modelos pedagógicos", en Sexta Conferencia Científica Internacional de la Universidad De Ciego De Ávila (UNICA), núm. VI, Cuba, Universidad de Ciego de Ávila (UNICA), Memorias, octubre 2004.

**Fernández Aquino**, Orlando y Roberto Valdés Puentes. "Calidad del proceso enseñanza-aprendizaje-investigación en la educación superior: un modelo para su evaluación", en *Icone Educação*, vol. 10, núms. 1 y 2, Uberlândia, Brasil, Centro Universitario de Triângulo (Unitri), Janeiro/Desembro, 2004, pp. 207-234.

**Ferrer**, Mercedes. "Sistema de acciones para lograr el perfeccionamiento interactivo del equipo técnico municipal de Secundaria Básica en La Habana Vieja", Informe de Investigación, La Habana, 1997.

**Figueroa**, Max *et al.* "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, MINED, 1977.

**Gallego**, Ricardo. "Propuesta de actividades metodológicas para contribuir al perfeccionamiento del método de EMC", Tesis presentada para optar al grado académico de Master en Ciencias Pedagógicas, ISP, "Capitán Silverio Blanco Núñez", *Sancti Spiritus*, Cuba, 2003.

**García**, Gilberto y Fátima Addine. *Formación permanente de profesores. Retos del siglo XX*, Curso 18, Pedagogía 2001, La Habana, MINED, 2001.

**García**, Lizardo y Alberto Valle. *La escuela cubana en el camino hacia el 2000. Vías y Retos*, Curso 23. Pedagogía 99, La Habana, MINED, 1999.

- García, Lizardo et al.** *Los retos del cambio educativo*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1995.
- Gómez, Luis Ignacio.** *Intervención en la reunión para analizar la estrategia a seguir en la Secundaria Básica en el curso escolar 1999-2000*, La Habana, MINED, 1999.
- González, Fernando.** *Comunicación, personalidad y desarrollo*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1995.
- Machado, Evelio.** *Investigación Educativa y Transformación Escolar*, Curso 30, Pedagogía 97, La Habana, MINED, 1997.
- Ministerio de Educación.** *Resolución Ministerial 205/77. Funciones del Metodólogo*, Documentos normativos para el Sistema Nacional de Educación, La Habana, MINED, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 290/86. Indicaciones para la realización del trabajo metodológico en los niveles de dirección de nación, provincia, municipio y escuela*, La Habana, MINED, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 80/93, Trabajo Metodológico*. Documentos, La Habana, MINED, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 95/94, Trabajo Metodológico*. Documentos, La Habana, MINED, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 96/95, Trabajo Metodológico*. Documentos, La Habana, MINED, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 60/96, Trabajo Metodológico*. Documentos, La Habana, MINED, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 35/97, Trabajo Metodológico*. Documentos, La Habana, MINED, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Resolución Ministerial 85/ 99, Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico en el MINED*, La Habana, MINED, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Carta Circular 01/2000*, La Habana, MINED, 2000a.
- \_\_\_\_\_. “Seminario Nacional para el Personal Docente” (Tabloide), La Habana, MINED, noviembre de 2000b.
- \_\_\_\_\_. “Dirección del aprendizaje” (Folleto), Reunión Preparatoria Nacional del Curso 2001-2002, La Habana, MINED, mayo de 2001a.
- \_\_\_\_\_. “Seminario Nacional para Educadores” (Tabloide), La Habana, MINED, noviembre de 2001b.



\_\_\_\_\_. *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, MINED, 2004.

**Remedios**, Juana M. “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, Instituto Superior Pedagógico “Silverio Blanco”, *Sancti Spiritus*, Cuba, CDIP, 2001.

**Rico**, Pilar *et al.* *Hacia el perfeccionamiento de la escuela primaria*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2000.

**Silvestre**, Margarita y José Zilberstein. *Hacia una didáctica desarrolladora*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2000.

**Valdés**, Héctor. “La evaluación del desempeño profesional del docente”, en Roberto Valdés Puentes y Silvia Ester Orrú (orgs.). *As múltiplas faces da avaliação. Teoria e prática na educação*, São João de Boa Vista, São Paulo, Editora UNIFEOP, 2004, cap. 5, pp. 97-130.

**Vigotsky**, Lev. *Pensamiento y lenguaje*, La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1981, 1a. reimpresión.

\_\_\_\_\_. “Interacción entre enseñanza y desarrollo”, en *Selección de Lecturas de Psicología de las Edades 1*, tomo III, La Habana, UH, 1988.