

**LA DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN DIDÁCTICA EN LA DISCIPLINA PRINCIPAL INTEGRADORA DE LAS CARRERAS PEDAGÓGICAS**

DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN DIDÁCTICA EN LA FORMACIÓN DE DOCENTES

AUTORES: Regla Ywalkis Borrero Springer<sup>1</sup>Michel Enrique Gamboa Graus<sup>2</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [ywalkis@ucp.lt.rimed.cu](mailto:ywalkis@ucp.lt.rimed.cu)

Fecha de recepción: 27 - 05 - 2015

Fecha de aceptación: 21 - 07 - 2015

**RESUMEN**

El proceso de dirección de la gestión didáctica, en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa, demanda una atención diferenciada en la universidad contemporánea. Esto se debe a sus particularidades, en especial, su carácter interdisciplinario. Las manifestaciones de insuficiencias detectadas en torno a este proceso, en la carrera Biología-Química de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Pepito Tey" en Las Tunas, corroboran la idea antes expuesta. El análisis de los resultados de la aplicación de métodos y técnicas de investigación permitió incidir en las principales causas que originan el problema. Esto se hizo a partir del diseño e implementación de un procedimiento dirigido a garantizar la preparación de los docentes en los colectivos pedagógicos de año académico y de disciplinas. De tal manera se pudo lograr coherencia en el sistema de influencias con vista a la formación profesional de los futuros profesionales de esta carrera.

PALABRAS CLAVE: Dirección; gestión didáctica; procedimiento.

**DIRECTION OF THE DIDACTIC MANAGEMENT IN THE MAIN INTEGRATIVE DISCIPLINE OF PEDAGOGIC CAREERS****ABSTRACT**

The process of direction of the didactic management, in the Labor Investigative Formation of pedagogic careers, demands a differed attention in the contemporary university. This is this way due to its particularities, especially, its interdisciplinary character. The manifestations of inadequacies detected around this process, in the Biology-chemical career of the University of Pedagogic Sciences "Pepito Tey" in Las Tunas, corroborates the idea before exposed. The analysis of the results of the application of methods and technical of investigation allowed to impact in the main causes that originate the

---

<sup>1</sup> Licenciada en Educación. Especialidad Química. Máster en Didáctica de la Química. Profesora asistente de la Universidad de Las Tunas, Cuba.

<sup>2</sup> Licenciado en Educación. Especialidad Matemática-Computación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular del Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [michelgamboagraus@gmail.com](mailto:michelgamboagraus@gmail.com)

problem. This was made starting from the design and implementation of a procedure directed to guarantee the preparation of the educational ones in the pedagogic communities of academic year and of disciplines. In such way it is possible to achieve coherence in the system of influences to the integral formation of the future professionals of this career.

KEYWORDS: Direction; didactic management; procedure.

## INTRODUCCIÓN

En la universidad contemporánea la dirección de la gestión didáctica se ha convertido en un reto de extraordinaria importancia para elevar la preparación de directivos y docentes, como condición indispensable para alcanzar niveles superiores en el cumplimiento del encargo social. Desde los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se establece la necesidad de “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente – educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención al personal docente...”<sup>3</sup>. Esto origina que se convierta en un objetivo estratégico del Ministerio de Educación y hace necesario perfeccionar el sistema de trabajo para el proceso de dirección de la gestión didáctica en cada una de las educaciones.

Los objetivos del Ministerio de Educación para el periodo 2012-2016 revelan este propósito cuando refieren “Perfeccionar el sistema de dirección de cada nivel directivo e institución educativa”<sup>4</sup>, en el proceso sustantivo Perfeccionamiento del Sistema de Trabajo Metodológico. Le corresponde a los responsables de los diferentes niveles organizativos, la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo metodológico, en función de poner a los integrantes de cada estructura en condiciones de dirigir eficientemente y lograr la calidad requerida en el proceso docente – educativo.

Aunque el tema ha sido investigado por varios autores en el ámbito nacional e internacional, resulta insuficiente su tratamiento en torno al colectivo interdisciplinario Formación Laboral Investigativa de las carreras pedagógicas. La experiencia de tres años como responsable de la disciplina principal integradora en la carrera Biología-Química, y el resultado de los controles efectuados al proceso de formación profesional en distintos momentos han permitido identificar las siguientes manifestaciones de insuficiencias:

-Falta de coherencia en el proceso de preparación de directivos y docentes para la gestión didáctica en la disciplina principal integradora.

-En la concepción de la gestión didáctica de la disciplina principal integradora no se tiene en cuenta de manera eficiente el diagnóstico de la preparación de los docentes.

---

<sup>3</sup> Lineamientos económicos y sociales del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 18 de abril del 2011, página 58.

<sup>4</sup> Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medidas del Ministerio de Educación Cursos Escolares 2013 – 2016. La Habana, Cuba. 2013.

-Existe falta de concreción de la gestión didáctica en torno a la formación laboral investigativa en los colectivos pedagógicos de año y disciplina.

-No siempre se hace una aplicación adecuada de los diferentes tipos y formas de trabajo metodológico.

-Limitada preparación de los tutores y directivos de las microuniversidades para el cumplimiento de sus funciones en la formación del futuro docente.

-Insuficiente evaluación del impacto de la gestión didáctica en el colectivo de la disciplina principal integradora.

El análisis de las insuficiencias detectadas evidenció la necesidad de una adecuada dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa en aras de elevar la preparación del colectivo docente de la carrera Biología-Química.

Para solucionar el problema detectado el objetivo del trabajo estuvo dirigido a elaborar un procedimiento para la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa de la carrera Biología-Química. Con vista al cumplimiento del objetivo se desarrollaron las siguientes tareas en dicha disciplina:

- Fundamentación teórica de la dirección de la gestión didáctica.
- Caracterización del estado inicial de la dirección de la gestión didáctica en la carrera Biología-Química.
- Elaboración del procedimiento para la dirección de la gestión didáctica.

Dentro de los métodos teóricos se aplicaron el histórico y lógico; análisis y síntesis: para el estudio del comportamiento del proceso de dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora en la carrera Biología-Química.

El sistémico estructural funcional: para la representación de las acciones que forman parte del procedimiento a partir de sus rasgos distintivos y establecer las relaciones entre cada una de ellas.

De los métodos empíricos se utilizaron; el análisis de documentos, la observación, la encuesta y la entrevista: para diagnosticar el estado inicial de la dirección de la gestión didáctica en la Formación Laboral Investigativa de la carrera Biología-Química.

## DESARROLLO

### *1. Consideraciones teóricas sobre la dirección de la gestión didáctica*

La actividad de dirección educacional presenta exigencias que inciden en que se eleve la importancia de la dirección de la gestión didáctica como aspecto necesario en el desarrollo de directivos y docentes, por cuanto resulta imprescindible para su transformación profundizar en los requerimientos teóricos que la fundamentan.

Al compartir el criterio de Alonso (2005) la dirección se define como “proceso consubstancial al trabajo directamente social o colectivo, que establece un enlace armónico entre las diversas actividades individuales, por lo que constituye una condición material de la producción y una función especial que se desprende de la naturaleza del proceso social del trabajo;”<sup>5</sup> la cual se fundamenta en la concepción dialéctico materialista de la dirección y se concreta en dos formas de existencia, una de las cuales es el proceso de dirección.

El proceso de dirección entendido por Alonso (2005) como “forma de existencia de la dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: la relación entre dirigentes y dirigidos y la reciproca subordinación entre ellos. Constituye una relación social —histórica, cultural y sociopolíticamente determinada— que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos. Se desarrolla como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para: 1) potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional, 2) desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; y 3) garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados”<sup>6</sup>.

En consecuencia el proceso de dirección educacional se distingue por su desarrollo en las instituciones educativas, donde las funciones directivas y las relaciones e interacciones que se establecen entre dirigentes y dirigidos, se conciben, fundamentan y ejecutan a partir de los principios y leyes de las ciencias pedagógicas y las ciencias de la educación. Se trata de utilizar la Pedagogía en el proceso de dirección como ciencia que fundamenta la dirección del proceso docente-educativo.

Todo ello apunta a la necesidad de perfeccionar este proceso, donde la gestión didáctica adquiere gran connotación para la preparación de los docentes con vistas a lograr la concreción del sistema de influencias que permiten dar cumplimiento a las direcciones principales del trabajo educacional así como a las prioridades de la enseñanza. Es evidente que en este contexto se requiere de un adecuado proceso de dirección de la gestión didáctica en los diferentes niveles para poder alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión didáctica se ha estado trabajando en Cuba en los últimos años, aunque es un tema tratado a nivel internacional desde el siglo pasado. No obstante, desde 1960 se iniciaron los primeros pasos para la ayuda técnica a maestros, profesores y cuadros mediante cursos, cursillos y seminarios. En esa

---

<sup>5</sup> Alonso Rodríguez, Sergio H. Glosario mínimo de dirección científica educacional. Dirección de cuadros del MINED, La Habana. 2005

<sup>6</sup> *Ibíd*em

etapa no se hablaba en Cuba de trabajo metodológico o gestión didáctica, más bien se utilizaba el término ayuda técnica y Las acciones de orientación eran realizadas por funcionarios llamados asesores. En la Educación Superior la preparación del personal docente se manifestaba con iguales características hasta la fundación de los Institutos Superiores Pedagógicos en 1976, como resultado del perfeccionamiento del sistema nacional de educación.

En el I Seminario Nacional realizado ese mismo año se abordaron los fundamentos del trabajo metodológico. La Resolución Ministerial 300/79 del Ministerio de Educación contiene el primer reglamento para el trabajo metodológico, a partir de la cual se sucedieron una serie de resoluciones y cartas circulares dirigidas a esclarecer su contenido y la forma en que debía desarrollarse. El tema ha sido recurrente en los Seminarios de preparación de los diferentes cursos escolares y las indicaciones para su desarrollo se encuentran contenidas en la actualidad en la Resoluciones 210/10 y 145/11 para la Educación Superior y las Resoluciones 200/2014 y 30/2014 dirigidas al trabajo en la Educación Media Básica y Media Superior respectivamente. En general la tendencia ha sido a la ayuda con insuficiente demostración.

Por su relevancia, importantes pedagogos han investigado el tema, entre ellos se destacan Rico (2000) y García (2004), los cuales llegaron a ofrecer definiciones de esta categoría. No obstante la variedad de definiciones que existen sobre trabajo metodológico se asume la contenida en el artículo 24 de la Resolución Ministerial 210/07 expresado como "la labor que, apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio"<sup>7</sup>, al considerar que se refiere al trabajo que se realiza por este concepto en la Educación Superior. Calidad reconocida en el ámbito internacional, y un grupo importante de pedagogos cubanos; en los últimos años; como gestión didáctica.

Como se puede apreciar, si bien es primordial la meta a alcanzar, resulta incuestionable la importancia que en el logro de este objetivo adquiere la relación necesidad-contenido-forma en el desarrollo de la labor metodológica. Es necesario para obtener el éxito hacer confluir los intereses y atender el modo en que se establecen las relaciones entre los involucrados en el proceso; de ahí la significación y relevancia de la dirección de la gestión didáctica.

Las ideas expuestas conllevan a plantear la necesidad de analizar en los fundamentos de la dirección de la gestión didáctica además de su definición, el enfoque de sistema, el estilo de liderazgo en correspondencia con los intereses y motivaciones de los docentes, así como el papel de la comunicación en el

---

<sup>7</sup> MES. 2007. RESOLUCIÓN No. 210 del 31 de julio del 2007. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior. La Habana. Gaceta Oficial de la República. p5.

contexto de la actividad que se desarrolla en relación con la efectividad del proceso. De esta forma se podría estimular una gestión intencionada y consciente del trabajo colectivo e integral de los profesores para mejorar y transformar los resultados del proceso didáctico, de manera eficiente.

Definir dirección de la gestión didáctica comprende, el análisis de los diferentes factores que intervienen en el proceso, en correspondencia con el medio en que se desarrolla, que incluye la gestión didáctica desde el trabajo metodológico. En este sentido por su pertinencia, se asume la expuesta por Valiente (2011) como “Proceso sustentado en el diagnóstico permanente de la profesionalidad y el desempeño de directivos, funcionarios y docentes y los resultados del proceso educativo que se desarrolla en las instituciones escolares, que tiene como contenido la planificación, organización, regulación, control y evaluación del sistema de actividades , enmarcadas en las formas propias del trabajo docente-metodológico y científico – metodológico, que se ejecuta por los diferentes niveles, para propiciar la elevación cualitativa del proceso educativo, mediante el incremento progresivo de la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica de los funcionarios, directivos y docentes”<sup>8</sup>. En ella queda esclarecida la importancia del cumplimiento de las funciones de dirección para alcanzar los objetivos propuestos a partir del desarrollo de las formas de trabajo metodológico, de manera que la práctica docente se convierta en una gestión para el aprendizaje.

A tenor del proceso de dirección que se profundiza resulta atinado referirse al término sistema siguiendo los criterios expuestos al respecto por Alonso (2010). Este autor entre otros elementos denota la variedad de definiciones y la inclusión de estas en tres grupos de clasificación siguiendo las categorías filosóficas de lo universal, lo singular y lo particular. En el último grupo conformado por las definiciones que destacan las particularidades distintivas de todo sistema se refiere al mismo como “[...] no es solamente un conjunto de componentes y propiedades cuyas relaciones e interacciones engendran una nueva cualidad integradora, sino también el carácter funcional o la funcionalidad y la interfuncionalidad entre los componentes integrantes”<sup>9</sup>.

Ambos aspectos: la relación e interacción entre los componentes y el carácter funcional de los mismos, están presentes en la gestión didáctica, de ahí que se exprese que tiene carácter de sistema y ello se hace evidente en la vinculación que existe entre los objetivos hacia los cuales se encamina y las distintas actividades que se llevan a cabo en cada uno de los subsistemas o niveles que comprende, siguiendo una lógica desde la universidad hasta los colectivos de asignatura, atendiendo a los objetivos generales previstos en el Modelo del profesional.

---

<sup>8</sup> Almaguer Martí, Adrián. Experiencias en la dirección del trabajo metodológico como resultados de la especialidad de postgrado en dirección de Instituciones educativas. 2015. p7.

<sup>9</sup> Alonso Rodríguez, Sergio H. El sistema de dirección institucional. Ministerio de Educación. 2010. p4.

Los problemas detectados durante el proceso docente educativo se toman como punto de partida para establecer los objetivos a alcanzar con el trabajo metodológico. Estos objetivos se concretan en acciones específicas a desarrollar, utilizando las formas y tipos que se establecen en el reglamento u otras que surjan en la dinámica de este trabajo.

Independientemente de la responsabilidad de la institución y la facultad en la dirección de la gestión didáctica, el departamento docente es el nivel de dirección que rige el trabajo de los profesores y se ocupa directamente de proyectarla, de modo que priorice la formación y desarrollo de valores en los estudiantes, desde el contenido de las asignaturas y disciplinas que son de su competencia. Por otra parte se identifican como niveles organizativos principales para el desarrollo de esta labor los siguientes: colectivo de carrera, colectivo de año, colectivo de disciplina y/o interdisciplinario (en el que se inserta el colectivo de la disciplina principal integradora Formación laboral Investigativa) y colectivo de asignatura.

El colectivo de carrera tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad del Modelo del profesional, por cuanto dirige el trabajo de las disciplinas y los años. En consonancia el propósito fundamental del colectivo de disciplina es lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos de la misma. De igual modo se proyecta el colectivo interdisciplinario Formación laboral Investigativa, el que persigue lograr enfoques coherentes en la integración de los contenidos de las diferentes disciplinas y componentes del proceso formativo en el desarrollo de las prácticas. El colectivo de año tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos del año, propiciando la integración de los aspectos educativos e instructivos con un enfoque interdisciplinario. Por último el colectivo de asignatura busca lograr el cumplimiento con calidad de los objetivos generales, en estrecho vínculo con los de la disciplina y del año en el cual se imparte.

En correspondencia se acusa la presencia de la dirección, la que se manifiesta a partir de la existencia de relaciones de coordinación y subordinación entre los subsistemas o niveles, como elemento de la cualidad resultante de la integración y de la formación del sistema; el cual constituye uno de sus rasgos esenciales.

Las relaciones que se producen durante el desarrollo de la gestión didáctica se concretan en las relaciones personales, de este modo se insertan en el proceso las características de la personalidad de los miembros del colectivo, sus motivaciones, intereses, limitaciones o barreras, en fin sus individualidades. Estas particularidades deben ser tomadas en consideración por quien dirige el colectivo, que a su vez deviene en líder del proceso.

Se entiende por líder lo expresado por J.C. Casales como "aquel miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos o dirigirlos en determinado sentido,

y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de las metas y el funcionamiento del grupo”<sup>10</sup>.

Si bien liderar es crear motivaciones según afirma John P. Kotter y no es algo único y propio del jefe, sino que comprende la influencia sobre los pares y viceversa. Además, como este autor afirma, el liderazgo se caracteriza por tener una visión de lo que debe ser la organización, en este caso, el colectivo, y planear estrategias para que esa visión sea real; liderar, es también tener un grupo de gente muy motivada y comprometida para hacer la visión realidad. Entre los componentes del liderazgo, Kotter identifica la habilidad para comprender que las personas tienen diferentes motivaciones según sus situaciones (comprensión), la habilidad para actuar en forma tal que se propicie un clima que responda a las motivaciones y las fomente (inspiración) y el estilo del líder.

Estos aspectos son claves en la dirección del proceso de preparación del colectivo docente en los diferentes niveles organizativos. Por ejemplo, en función de alcanzar mayor calidad en la formación profesional del futuro educador, constituye una necesidad ponerlos en práctica durante la dirección de la gestión didáctica en este proceso. Asimismo, en aras de su efectividad, es importante el desarrollo en el líder de un estilo democrático donde se promueva la participación activa de los subordinados. La realización del diagnóstico del colectivo enfocado en las necesidades, aspiraciones, limitaciones, conjugado con la creación de un clima favorable en las actividades, la ayuda oportuna garantizando seguridad y confianza, entre otros aspectos son esenciales para el éxito en este trabajo.

Lo expuesto hasta el momento se integra al análisis de la comunicación como esencia misma de la actividad de dirección. Si bien la comunicación es entendida como el “proceso complejo, de carácter material y espiritual, social e interpersonal que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica del hombre.”<sup>11</sup> Por cuanto, constituye contenido y forma de la actividad laboral y se desarrolla como un continuo proceso de solución de problemas concretos.

Se puede entonces afirmar que la comunicación es parte inherente a la dirección de la gestión didáctica. La capacidad comunicativa del líder, su forma de desarrollar la comunicación, establecerá el estilo de dirección. Es primordial que el estilo de comunicación que se utilice sea dinámico, y tenga en cuenta los aspectos positivos de los diferentes estilos (democrático, participativo, combinado), para aplicarlos de manera creadora con el colectivo a partir de un clima favorable que propicie relaciones afectivas entre los miembros del mismo.

---

<sup>10</sup> Gómez Moldes, Julio. Liderazgo educacional. p13

<sup>11</sup> Victoria Ojalvo. Comunicación Educativa. La Habana, 1999. p15.



Es importante tener en cuenta el grado de estructuración de las tareas: en qué medida hay claridad en las metas y en las vías para ejecutarla, factibilidad de las soluciones metodológicas a los problemas, posibilidad de alternativas de solución y la distribución de funciones entre los miembros. Se logra una comunicación efectiva cuando se propician condiciones adecuadas que faciliten un espacio para el desarrollo de una mayor interacción entre los miembros del colectivo con el empleo de formas de elocuencia deliberativa.

En tal sentido, el líder debe desarrollar como principales habilidades comunicativas: las expresivas, empáticas, de observación, y demostrativas. En la medida que se fortalezca la unidad de la motivación, el liderazgo y la comunicación en los distintos niveles, la organización y desarrollo de la gestión didáctica permitirá dar respuestas cada vez más eficientes. La labor que se desarrolle debe ir encaminada a perfeccionar el trabajo en el colectivo interdisciplinario de manera que las influencias que se ejerzan en la formación de los futuros profesionales, logren la preparación integral necesaria para actuar con un enfoque transformador en las condiciones actuales de nuestra sociedad socialista.

En la dirección de la gestión didáctica, a partir del objetivo que se pretende lograr, se debe conocer profundamente las características del colectivo; pronosticar el estado de preparación que puede alcanzar; determinar las principales acciones a desarrollar, considerando diversas alternativas y adecuándolas a las posibilidades reales del contexto, definiendo los métodos y medios para lograrlo y asignando responsabilidades individuales. Todo ello sobre la base de la exigencia, observando directamente los procesos, destacando lo positivo, identificando los principales problemas, analizando sus causas y evaluando con justeza los resultados, lo que permitirá adoptar medidas pertinentes para su transformación.

## *2. Caracterización de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora de la formación de docentes de Biología-Química en la Universidad de Las Tunas*

En el proceso de dirección de la gestión didáctica de la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa, es primordial que se tengan presente estos enfoques. De esta forma se establecen las condiciones para desarrollar un sistema de influencias coherente en la formación profesional de los futuros docentes, en correspondencia con los presupuestos teóricos establecidos en la disciplina; la que tiene a su cargo la implementación práctica de los modos de actuación profesional pedagógicos.

A su vez, en ella se manifiesta la integración de los componentes académico, laboral e investigativo en el marco de la resolución de problemas profesionales desde un enfoque interdisciplinario, reflejado en la relación actividad-comunicación en que se desarrolla, lo que demuestra sus potencialidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la formación del especialista y la aplicación integrada de los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes

profesionales; despertar el interés por la profesión pedagógica; formar y consolidar el modo de actuación profesional pedagógico que demanda el modelo del profesional; estimular la aplicación de estrategias de aprendizaje autónomas, con características desarrolladoras, que consoliden los rasgos de la actividad científica contemporánea y el empleo sistemático de los métodos de la investigación educativa.

La misma se planifica, organiza, regula y controla en el colectivo pedagógico de año a partir de los acuerdos trazados en el colectivo interdisciplinario, en el que participan los jefes de disciplina, jefes de los colectivos pedagógicos de año, profesores de formación pedagógica general y el jefe de carrera. Por otra parte, la gestión didáctica y el trabajo en la disciplina son diseñados por los miembros del colectivo interdisciplinario, bajo la dirección del responsable de la disciplina.

El proceso de dirección de la gestión didáctica en la formación laboral investigativa involucra a los diferentes niveles organizativos en el departamento docente. Se inicia y concreta en el colectivo interdisciplinario de esta disciplina, y se proyecta a partir de las orientaciones derivadas del colectivo de carrera. Sin embargo, se orienta hacia el trabajo en los colectivos de disciplina-asignatura y los colectivos pedagógicos de año; espacios donde se ejecutan la mayor parte de las actividades y en los que se establece una relación dialéctica que permite la retroalimentación continua. Las relaciones de subordinación y coordinación que se establecen caracterizan la dinámica del proceso en los diferentes escenarios en que se desarrolla (Figura 1).



Figura 1: Dinámica de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora.

La aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación como el análisis de documentos, la observación de actividades del proceso docente educativo (clases, práctica laboral, colectivos pedagógicos de año, colectivos de disciplina), encuestas a estudiantes y profesores, y entrevistas a jefes de diferentes niveles en la microuniversidad y en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Pepito Tey” en la provincia de Las Tunas; permitió constatar las causas fundamentales de las manifestaciones de insuficiencias señaladas:

- El diseño de la gestión didáctica en la disciplina se realiza, con frecuencia, sobre la base del diagnóstico desactualizado de la preparación de directivos y docentes.
- Las actividades metodológicas que se desarrollan en los colectivos de año y disciplina vinculadas a la disciplina principal integradora son insuficientes, y no guardan relación entre ellas.
- La gestión didáctica que se desarrolla no concibe en sus acciones la variedad de formas de trabajo docente-metodológico y científico-metodológico.
- No existe sistematicidad en la preparación de los directivos y tutores de la microuniversidad; y por consiguiente no se abordan todos los temas necesarios para que puedan cumplir con la calidad requerida sus funciones en la formación profesional de los futuros docentes.
- En el diseño de la disciplina no se incluyen acciones dirigidas a la medición del impacto de la gestión didáctica efectuada, en ocasiones se realizan actividades en esta dirección de forma espontánea sin tener en cuenta indicadores que permitan establecer parámetros evaluativos.

Por cuanto es esencial en el proceso de dirección de la gestión didáctica de esta disciplina; la implementación de variantes que conlleven, desde la preparación de los jefes de los colectivos y los profesores, a la transformación del sistema de influencias en los futuros docentes, para lograr con calidad el cumplimiento de los objetivos en la formación profesional.

Es imprescindible incluir entre las nuevas variantes la realización de sesiones de trabajo de mesa en cada uno de los colectivos, aspecto este no logrado en la actualidad. Constituye una necesidad llevar a cabo un proceso de retroalimentación que garantice la evolución a partir del análisis y valoración de las acciones que se ejecuten, lo que permite el rediseño del proceso, manteniendo las claves del éxito y enfocando la dirección hacia la solución de los problemas detectados.

Es evidente que subsisten dificultades, especialmente organizativas, para el desarrollo del trabajo de mesa en los colectivos. Sin embargo, es innegable su importancia en el trabajo interdisciplinario, debido a que constituye un espacio de trabajo cooperado y de intercambio profesional con objetivos determinados y encaminado a la búsqueda de soluciones a los problemas. Es de destacar la necesidad y relevancia del desarrollo de un trabajo de mesa consciente, coherente en los diferentes niveles organizativos como base de las acciones metodológicas que se desarrollen en torno a la disciplina principal integradora.

Por ejemplo, considerando el tránsito de los docentes en formación por la educación general media básica y media superior como exigencia del Modelo del profesional, se convierte en una necesidad la preparación de los docentes para establecer relaciones interdisciplinarias no solo entre los contenidos de las diferentes disciplinas y asignaturas que los discentes reciben en la Universidad, sino también entre los contenidos de las asignaturas de la enseñanza media y

aquellos que recibe como parte de su formación. Esta es una de las demandas del Modelo y el programa de la disciplina que adolece de su concreción en la práctica en la magnitud requerida.

En resumen, constituyen características que aun requieren de atención en la disciplina el tratamiento a los problemas profesionales desde un enfoque interdisciplinario, sistémico, integrador, problematizador de la teoría y la práctica e investigativo; reflejado en la relación actividad-comunicación en que se desarrolla. En este sentido es primordial la preparación profesional de los colectivos pedagógicos que interactúan con el docente en formación en la universidad y la microuniversidad.

Significa que el docente en formación debe recibir las influencias de forma coherente en las actividades que desarrolle; de manera consciente, sistemática, teniendo en cuenta los distintos enfoques que caracterizan a la disciplina principal integradora; desde el conjunto de relaciones que se establecen en cada escenario y que tienen como centro la formación profesional del estudiante: la tutoría, la clase, la práctica en sus diferentes variantes, entre otras.

Con el objetivo de fortalecer la preparación de los docentes para lograr coherencia en el sistema de influencias con vista a la formación profesional de los futuros profesionales de educación de la especialidad Biología-Química, se implementó un procedimiento para la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa.

### *3. Procedimiento para la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora de la formación de docentes*

Se asume el término procedimiento como la secuencia lógica de pasos que conllevan al cumplimiento de las funciones directivas en el desarrollo de la gestión didáctica. A partir de las interrelaciones entre estos, el colectivo docente se prepara eficazmente y logra un sistema coherente de influencias en la formación del profesional que se aspira.

Para diseñar el procedimiento se tomó como referencia el esquema que representa el sistema de trabajo metodológico del Ministerio de Educación y el procedimiento para la dirección del trabajo metodológico de Almaguer (2010). En este sentido, se asumen los presupuestos teóricos que fundamentan ambas propuestas, con la correspondiente adecuación en función de la Educación Superior y de manera específica de la dinámica de la gestión didáctica del colectivo interdisciplinario Formación laboral Investigativa en las carreras pedagógicas.

A partir de la consideración anterior, la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora en la carrera, está determinada por tres subsistemas: el directivo-funcional, el funcional y el orientador (**Figura 2**).

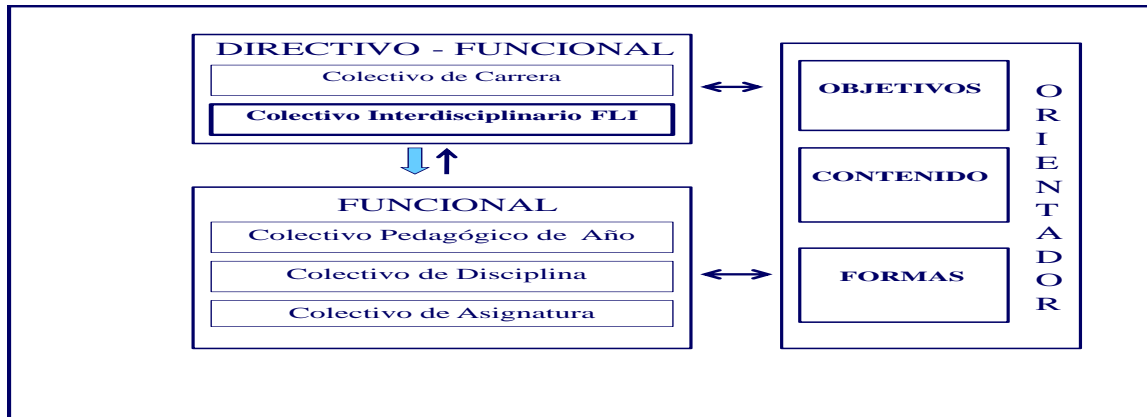


Figura 2: Subsistemas de la dirección de la gestión didáctica.

En el subsistema directivo-funcional se simbolizan los niveles organizativos funcionales que se constituyen en niveles ejecutivos de la dirección de la gestión didáctica. En su disposición se representan los niveles jerárquicos y de subordinación. Estos determinan las relaciones en el cumplimiento de las funciones y tienen la doble función; emitir directrices para su realización, en el nivel correspondiente de acuerdo al contexto de actuación, y ejecutar en la práctica las líneas trazadas por el nivel jerárquico superior. De ahí su denominación directivo-funcional. El mismo está representado por el colectivo de carrera, de mayor nivel jerárquico, y el colectivo interdisciplinario Formación Laboral Investigativa (FLI).

Sobre el subsistema funcional, el reglamento de trabajo metodológico (Resolución Ministerial 210/2007) en su artículo 31, establece los niveles organizativos funcionales para el trabajo metodológico. En su disposición se representan los niveles jerárquicos y de subordinación, que determinan sus relaciones en el cumplimiento de las funciones. Estas están marcadas por la característica de ejecutar en la práctica las líneas trazadas por los niveles del subsistema directivo-funcional. Este subsistema está representado por los colectivos de año, de disciplina y de asignatura, aunque en algunos casos también se pueden integrar colectivos interdisciplinarios. En ellos se concretan las directrices trazadas en el colectivo de carrera y el de la disciplina principal integradora. De ahí su denominación, funcional.

El subsistema orientador, de naturaleza no personal, constituido por todo el cuerpo teórico que conforma la concepción de de la gestión didáctica, está al lado de cada nivel. Este es el encargado de proveer los objetivos, contenidos y formas que cada uno de estos necesita para materializar la dirección de la gestión didáctica. De ahí su función orientadora.

Entre los subsistemas se producen relaciones dialécticas de dependencia y condicionamiento mutuo. El subsistema funcional y el orientador dependen del directivo-funcional, que tiene una función directiva respecto a los mismos. A su vez, los subsistemas funcional y orientador aseguran la concreción del directivo-funcional en la práctica educativa.

El subsistema directivo-funcional garantiza el carácter consciente, intencionado y específico de la dirección de la gestión didáctica. Por cuanto, condiciona la realización de la misma como proceso práctico, que se hace realidad, a partir de los subsistemas funcionales y orientador. Estos garantizan el cómo y el con qué de su realización, y posibilitan, por tanto, convertirlo en un proceso vivo, el cual no pudiera concretarse sin la orientación que le ofrecen los componentes del subsistema orientador: objetivos, contenidos y formas.

### *3.1. Pasos para la realización del procedimiento propuesto*

Primer Paso: Realización del diagnóstico sobre el estado de preparación de los docentes.

Acciones:

- I.1. Definir el objetivo del diagnóstico.
- I.2. Determinar el contenido del diagnóstico.
- I.3. Determinar de los métodos e instrumentos para el diagnóstico.
- I.4. Elaborar y aprobar los instrumentos para el diagnóstico.
- I.5. Aplicar los métodos e instrumentos.
- I.6. Recolectar los datos y procesar la información.
- I.7. Determinar las regularidades.
- I.8. Identificar las fortalezas y los problemas.
- I.9. Establecer las prioridades.
- I.10. Determinar la vía de solución (trabajo docente-metodológico, científico-metodológico, superación).

Segundo Paso: Diseño de las acciones para la preparación de los docentes.

Acciones:

- II.11. Diseñar las actividades del trabajo docente-metodológico en el colectivo interdisciplinario.
- II.12. Diseñar las actividades del trabajo científico-metodológico en el colectivo interdisciplinario.
- II.13. Diseñar las actividades de superación para docentes y tutores.
- II.14. Diseñar las actividades metodológicas a desarrollar en los colectivos pedagógicos de año.
- II.15. Establecer los plazos de cumplimiento.
- II.16. Determinar los responsables de su ejecución.
- II.17. Facilitar los materiales didácticos fundamentales para el desarrollo de los temas.

Tercer Paso: Desarrollo de las actividades metodológicas.

Acciones:

III.18. Garantizar con antelación que los docentes tengan conocimiento del tema a desarrollar.

III.19. Entregar los materiales didácticos de la actividad desarrollada a los docentes del colectivo.

III.20. Aplicar un PNI (positivo, negativo e interesante) al concluir cada actividad metodológica.

Cuarto Paso: Control sistemático y evaluación de las acciones propuestas.

Acciones:

IV.21. Diseñar el sistema de control.

IV.22. Preparación para el control.

IV.23. Análisis de los resultados del control.

IV.24. Emisión de los juicios valorativos sobre los resultados del control realizado.

IV.25. Toma de decisiones. Rediseño de las acciones que así lo requieran.

A continuación se presenta un conjunto de orientaciones metodológicas que los autores tomaron en consideración para la implementación del procedimiento propuesto. Las mismas pueden ser de utilidad a los encargados de desarrollar el proceso de dirección de la gestión didáctica en la formación de docentes, con la debida contextualización a las condiciones de sus respectivas instituciones.

### *3.2. Orientaciones metodológicas para la implementación de los pasos del procedimiento*

El Primer Paso comienza su desarrollo en la penúltima reunión del colectivo interdisciplinario Formación Laboral Investigativa en el curso escolar; en ella se presentan las acciones 1, 2 y 3. La acción 4 se realiza en la última reunión del colectivo en el curso escolar. Todos los miembros del colectivo deben tener una participación activa en este proceso.

Al iniciar el próximo curso escolar se desarrollarán el resto de las acciones de este paso. Los jefes de disciplina serán los encargados de desarrollar el proceso con los miembros de su colectivo que imparten clases en la carrera; mientras que los profesores principales de año, serán los encargados de desarrollar el proceso con los miembros de su colectivo que no pertenecen al departamento docente que dirige la carrera.

Se propone la realización de estas acciones en esta etapa, producto a la necesidad de un diagnóstico real, preciso, certero, de la preparación de los profesores que inciden en la brigada estudiantil. Se prevé con esto cualquier cambio de docentes que pueda surgir de un curso a otro, a partir de las

afectaciones que desde el punto de vista organizativo, cambian la realidad del colectivo docente que se proyecta al finalizar el curso escolar.

Para garantizar la calidad de este paso el responsable de la disciplina en el último colectivo del curso realizará las orientaciones pertinentes.

A partir del Segundo Paso las acciones se desarrollan en dependencia del resultado obtenido en el diagnóstico. Es decir, en función de las fortalezas, insuficiencias, prioridades establecidas, así como la vía de solución escogida.

Las acciones de este paso deben ser ejecutadas por el responsable de la disciplina, mediante sesiones de intercambio con los miembros del colectivo interdisciplinario, antes de la primera reunión; en la que se presenta y debe quedar aprobado, el Plan de Trabajo Metodológico de la disciplina.

Es de vital importancia que el responsable de la disciplina destaque su liderazgo para que mediante procesos de acción-reacción imprima en sus subordinados (jefes de niveles organizativos) el estilo de liderazgo deseado, lo que permite un sistema de influencias coherente en los docentes en formación durante el desarrollo del proceso.

Se propone el desarrollo de la acción 13 utilizando dos variantes: la realización de un curso de posgrado sobre la tutoría en la formación del profesional pedagógico y mediante sesiones de preparación en las microuniversidades. La acción 14 debe ser realizada por el profesor principal de año académico. El diseño de las actividades se debe presentar en el colectivo interdisciplinario.

El Tercer Paso se desarrolla según plan, con la implicación directa de los miembros del colectivo en la ejecución de los temas de las actividades metodológicas propuestas.

La acción 18 permite que los docentes se preparen en el tema que se va a desarrollar, lo cual enriquece el debate y por ende el nivel de preparación. De igual modo la acción 19 dará la posibilidad de profundizar en los aspectos teóricos abordados y esclarecer otros de interés que no hayan sido tratados o puedan utilizarse para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en las asignaturas de la disciplina principal integradora.

La acción 20 constituye el punto de partida para el desarrollo del Cuarto Paso. La 21 se presenta dentro del Plan de Trabajo Metodológico en la primera reunión del colectivo, aunque, como parte del proceso de retroalimentación, puede ser modificado su contenido. Para el desarrollo de la acción 22 es importante determinar los indicadores a controlar y evaluar, aspecto que debe ser establecido por los miembros del colectivo. Es importante realizar las acciones 23, 24, y 25, de manera sistemática en las reuniones del colectivo, para garantizar un desarrollo progresivo de los docentes mediante el proceso de retroalimentación.



### 3.3. *Valoración cualitativa de los resultados alcanzados.*

La puesta en práctica del procedimiento, para la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa, ha sido con flexibilidad, y en correspondencia con el diagnóstico de cada colectivo pedagógico y brigada estudiantil. Aunque se mantienen ciertas dificultades en el tratamiento metodológico de algunos temas que no fueron abordados con profundidad en los ciclos, se evidencian resultados superiores en la preparación de los docentes, en especial los tutores y cotutores en la microuniversidad.

El nivel de preparación alcanzado por los profesores se ha revertido en la calidad de la formación laboral investigativa de los docentes en formación, a partir del desarrollo alcanzado en las habilidades profesionales. Esto se puso de manifiesto en las soluciones dadas a los problemas de la práctica educativa. Además, se manifiesta mayor interés y motivación hacia la profesión pedagógica.

Entre los resultados obtenidos destaca, de forma general, la calidad alcanzada en la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa en la carrera Biología-Química, evidenciado en los resultados de los controles efectuados a este proceso.

### CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió valorar las modificaciones realizadas al trabajo metodológico en la Educación Superior y evidenció la tendencia a ejecutar un mayor número de actividades metodológicas, pero con una menor sistematicidad en cuanto a las actividades demostrativas. Demostró que además de las categorías dirección y gestión didáctica, el liderazgo en correspondencia con la motivación y la comunicación constituyen cualidades de relevancia para el desarrollo eficiente de este proceso, en el que identifican relaciones sistémicas entre sus componentes.

La caracterización empírica permitió constatar que existen dificultades en la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora Formación Laboral Investigativa en la carrera Biología-Química, las que limitan la preparación de los docentes para influir de manera coherente en la formación integral de los futuros profesionales de esta especialidad.

La ejecución del procedimiento para la dirección de la gestión didáctica en la disciplina principal integradora de la carrera Biología-Química, contribuyó a perfeccionar la preparación de los docentes en el orden cognitivo y práctico.

### BIBLIOGRAFÍA

Almaguer Martí, A. (2015). Experiencias en la dirección del trabajo metodológico como resultados de la especialidad de postgrado en dirección de Instituciones educativas. (CD-ROM) En: MEMORIAS DEL EVENTO PEDAGOGÍA 2015. La Habana. ISBN 978-959-18-1099-1.

Alonso Rodríguez, S.H. (2005). Glosario mínimo de dirección científica educacional. Dirección de cuadros del MINED, La Habana.

Alonso Rodríguez, S.H. (2010). El sistema de dirección institucional. Ministerio de Educación. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Cátedra UNESCO en Ciencias de la Educación. La Habana.

Borrero Springer, R.Y. y Gamboa Graus, M.E. (2015). La formación laboral investigativa de los profesionales de la educación en las carreras de ciencias naturales y exactas. REVISTA ÓRBITA PEDAGÓGICA. II(1), 23-40.

Castells Gil L. (2002). La dirección del trabajo metodológico: procedimientos para su perfeccionamiento en los departamentos de las escuelas Secundarias Básicas. Tesis en opción al título académico de Máster en ciencias en Planeación, administración y Supervisión de Sistemas Educativos. IPLAC. La Habana.

Cepero López, I.L. (2005). La motivación y la gestión de la dirección. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/motigestion.htm> [Consultado el 4 de febrero del 2015]

Colectivo de autores. (2014). Monografía la comunicación en la actividad de dirección. Departamento dirección científica educacional. Universidad de ciencias pedagógicas Pepito Tey. Las Tunas.

Croes, P. (2011). *Comunicación asertiva*. México: Harla.

Gómez Moldes, J. (s/a). Liderazgo educacional. Material digital

Guédez, C. (2000). *La comunicación asertiva como elemento clave para el éxito*. México: Trilla.

Isalgué Isalgué, R; Tait Salazar, L y Hernández Heredia, R. (2015). Sistema de trabajo para la dirección del trabajo metodológico En la dirección municipal de educación. (CD-ROM) En: MEMORIAS DEL EVENTO PEDAGOGÍA 2015. La Habana. ISBN 978-959-18-1099-1.

MES. (2007). RESOLUCIÓN No. 210 del 31 de julio del 2007. Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior. La Habana. Gaceta Oficial de la República.

Ministerio de Educación. (2014). Reglamento del Trabajo Metodológico del Ministerio de Educación (Resolución 200/2014).

Miranda Lena, T; Achiong Caballero, G y García Leyva, L. (2011). La didáctica de la formación de educadores: resultados teóricos y experiencias prácticas. Curso 15. Ministerio de Educación. Ed. Educación cubana.

Motivación y satisfacción en el Trabajo y sus teorías. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/> [Consultado el 4 de febrero del 2015]

Motivacion, liderazgo y comunicación. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/info/14876222/Motivacion-Liderazgo-y-Comunicacion.html> [Consultado el 4 de febrero del 2015]

Ojalvo, V. (1999). Comunicación Educativa. La Habana.

Peña Valdés, S. (2011). Métodos y estilos de dirección educacional. Material didáctico. Departamento de dirección científica. Universidad de Ciencias Pedagógicas Pepito Tey, Las Tunas.

Rico Montero, P. (2004). Proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador en la escuela primaria. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

Salvador Jiménez, R.L. (2006). El trabajo metodológico en el departamento docente de los institutos preuniversitarios. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, Cuba.

Samoura, K. (1999). Diseño de un modelo sistémico de dirección científica y metodológica de la educación física y el deporte. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo". La Habana, Cuba.

Sánchez Manchola, I.D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. REVISTA PENSAMIENTO Y GESTIÓN. (25). ISSN 1657-6276.

Sánchez Reyes, J.B y Barraza Barraza, L. (2015). El liderazgo: deseos y realidades. CD-ROM En: MEMORIAS DEL EVENTO PEDAGOGÍA 2015. La Habana. ISBN 978-959-18-1099-1.

