

---

# MENDIVE



REVISTA DE EDUCACIÓN

## **Génesis y evolución del Sistema de Trabajo Metodológico como parte del Sistema de Trabajo en Cuba**

### **Origin and evolution the Methodological Work System as part of the Work System in Cuba**

**Rolando Pacheco Rodríguez<sup>1</sup>, Sergio  
Hipólito Alonso Rodríguez<sup>2</sup>, Juan  
Alberto Mena Lorenzo<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Máster en Ciencias de la Educación.  
Metodólogo de la Dirección Provincial de  
Educación. Dirección Provincial de  
Educación Pinar del Río. Cuba.  
Correo electrónico:  
[pacheco@dpe.pr.rimed.cu](mailto:pacheco@dpe.pr.rimed.cu)

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias Pedagógicas. Jefe de  
departamento de Dirección Científica.  
Universidad de Ciencias Pedagógicas  
«Enrique José Varona». Cuba.  
Correo electrónico:  
[sergioha@ucpejv.edu.cu](mailto:sergioha@ucpejv.edu.cu)

<sup>3</sup>Licenciado en Educación, Especialidad en  
Construcción de Maquinarias e Ingeniero  
Mecánico, Máster en Pedagogía  
Profesional, Doctor en Ciencias  
Pedagógicas. Universidad de Pinar del Río  
«Hermanos Saíz Montes de Oca». Cuba.  
Correo electrónico:  
[juan.mena@upr.edu.cu](mailto:juan.mena@upr.edu.cu)

Recibido: 21 de febrero 2018.  
Aprobado: 20 de marzo 2018.

---

#### **RESUMEN**

En el artículo se abordó una temática de especial importancia para la educación cubana: el Sistema de Trabajo Metodológico como parte del Sistema de Trabajo. El objetivo esencial estuvo dirigido a realizar un acercamiento a la génesis y evolución que ha tenido el Sistema de Trabajo Metodológico en su relación estrecha con el Sistema de Trabajo. Durante la revisión bibliográfica se tuvo en cuenta el estudio profundo de una amplia fuente de documentos y de autores, conformada por investigadores e instituciones que han abordado la temática; prevalecieron los métodos teóricos (estudio histórico-lógico, análisis de contenido, análisis-síntesis e inducción-deducción). Como resultado, se ofrece el estudio histórico sobre el origen y el desarrollo que ha tenido el Sistema de Trabajo Metodológico como parte del Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación de la República de Cuba.

**Palabras clave:** Trabajo Metodológico; Sistema de Trabajo; Sistema de Trabajo Metodológico.

---

#### **ABSTRACT**

In the article an special importance thematic is approached for the Cuban education: The Methodological Work System as part the Work System. The essential objective was directed to carry out an approach to the genesis and evolution that he has had the Methodological Work System in its narrow relationship with the Work of System. The investigation kept in mind the deep study of a wide bibliographical source of authors, conformed by investigators and

institutions that have approached the thematic one, by what the theoretical methods prevailed (historical and logical study, content analysis, analysis-synthesis and induction-deduction). As result, he offers the historical study on the origin development that he has had the Methodological Work System, technological component of the Work System of the Ministry of Education of the Republic of Cuba.

**keywords:** Methodological Work; Work System; Methodological Work System.

## INTRODUCCIÓN

Los conceptos Trabajo Metodológico (TM) y Sistema de Trabajo Metodológico (STM), con un protagonismo evidente en el Sistema de Trabajo de Ministerio de Educación (MINED) cubano actual, han sido abordados por diversos autores e instituciones (Aguilera, 2012; Rivero, Mena y López, McPherson y otros, Agras, Puebla, 2013; Alonso, 2006, 2014 y 2017; MINED, 2014 y 2015; Veitia, 2014; Valiente y otros, Pérez, Miguel, Morell y Expósito, Ochoa, Ríos, Martínez, Roque y García, 2015; Mena, 2015 y 2016, Bell, 2015 y 2016; Reyes, 2016; Amador, Pacheco, Rodríguez y Paula, 2017, entre otros). Sin embargo, ambos términos se han identificado como similares, cuando son dos conceptos diferentes. Generalmente, no se distinguen las diferencias entre ambos términos, pasando de manera arbitraria de uno al otro, lo que denota imprecisión en su determinación científica (Alonso, 2017).

Según el propio Alonso (2017), el TM es, en última instancia, el proceso de concepción, planificación y preparación de

las actividades docentes y educativas que debe realizar el maestro o profesor con el fin de formar y desarrollar de manera integral la personalidad de los estudiantes, proceso determinado de manera natural y espontánea por el carácter directivo del proceso pedagógico.

El TM no se debe dejar a la espontaneidad, ello requiere de un proceso de dirección sistemático desde el organismo del estado que traza la política educativa, bajando por todas las estructuras directivas hasta llegar al docente; es decir, requiere un sistema de influencias directivas estructuradas en un sistema particularmente diseñado para ello: el Sistema de Trabajo Metodológico.

Asumir los criterios anteriores, en opinión de Pacheco (2017), significa reconocer que el STM es parte del Sistema de Dirección Institucional y se despliega en las etapas del Sistema de Trabajo.

De modo general, todos los autores citados coinciden en destacar la responsabilidad de los cuadros principales de cada nivel e institución educativa en la concepción, desarrollo y evaluación del STM. Para el Ministerio de Educación de la República de Cuba (MINED, 2014), el STM representa uno de los componentes importantes del Sistema de Trabajo de este organismo en tanto:

- Constituye una relación 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, regulan, reajustan y controlan los modos de actuación.

- Supone la incidencia sistemática y estable del proceso de dirección sobre la dirección del proceso pedagógico, de los cuadros sobre la actitud, la conducta y el trabajo que deben realizar los docentes para dirigir el proceso docente educativo con mayor efectividad y eficiencia.

Pacheco (2017), es del criterio de que es el STM el que permite alcanzar la concreción del Sistema de Trabajo del MINED. Como parte de este, el papel de los equipos metodológicos, sobre todo en las últimas cuatro décadas, ha adquirido especial importancia al constituirse en el principal agente de cambio, en tanto deben proporcionar los medios para que los metodólogos logren el nivel de aprendizaje que requieren para gestionar su TM, en función de guiar la instrucción y la formación de las actuales y futuras generaciones.

De modo que el STM, componente del Sistema de Trabajo del MINED, prácticamente surge con este. De tal forma, estudiar este concepto, su génesis y evolución histórica resulta prácticamente imposible alejado del estudio de la propia génesis y evolución histórica del concepto Sistema de Trabajo.

En tal sentido, el propósito esencial de este artículo está dirigido a realizar un acercamiento a la génesis y evolución que ha tenido el STM en su relación estrecha con el Sistema de Trabajo.

## DESARROLLO

Para obtener la información que permitió realizar el estudio histórico fue necesario consultar la obra de autores como: Rodríguez (1948); Buenavilla (1995);

Alonso (2006); Pérez, Miguel (2015); Bell (2016); Amador (2017), entre otros.

Como resultado, la información obtenida se puede agrupar siguiendo tres etapas fundamentales, que son:

- Etapa colonial
- Etapa neocolonial
- Etapa revolucionaria

Seguidamente se describen las características o rasgos esenciales de cada etapa.

### 1. Etapa colonial

Según Buenavilla (1995), desde los primeros momentos de la conquista española y hasta la primera mitad del siglo XIX, «... en Cuba la educación de las nuevas generaciones fue un proceso dirigido por los propios educadores, prácticamente sin la intervención directa de otras personas naturales o jurídicas» (p. 4).

No se debe olvidar que, en esta etapa, aun cuando la enseñanza media y superior ya existían, la enseñanza elemental de las clases pobres era realizada en las llamadas *escuelas de amigos y amigas* por iniciativa de negros y pardos libres que no tenían preparación, orientación ni licencia para enseñar, por lo que dirigían el proceso docente-educativo a partir de la propia preparación que poseían o autopreparación que podían realizar (Buenavilla, 1995).

Durante todo ese período la educación, entendida en su acepción más estrecha y vista como proceso dirigido, se desarrolló como una dirección de proceso que no comportaba un proceso de dirección y, por

tanto, que no requería un Sistema de Dirección propio, lo que no significa que la educación no haya sido regulada durante estos siglos por alguno de los Sistemas de Dirección de la metrópoli, incluso, por varios de ellos simultáneamente (Alonso, 2006).

Uno de los ejemplos más significativos lo constituyó la Iglesia Católica, cuyo Sistema de Dirección fue el más efectivo de los que, en la época, tomaron las riendas de la Educación.

El segundo intento de regular la educación y los docentes a través de *un sistema de influencias directivas estructuradas*, fue la primera Legislación para la dirección de la Educación, decretada por la Corona Española. A partir de esta reglamentación, conocida como Provisión Real para que los indios de la española sirvan a los cristianos, fue creado el llamado sistema de encomiendas (Buenavilla, 1995).

Un hecho trascendente en relación con el objeto estudiado fue la creación de La Sociedad Económica de Amigos del País de La Habana (SEAP). Esta sociedad, a través de la sección de educación, ejerció la dirección y control de la enseñanza elemental pública; sus funciones esenciales fueron: «...promover las escuelas elementales de carácter popular; ejercer el control de las pequeñas escuelas particulares o escuelas de amigos y proporcionarles ayuda económica y pedagógica, realizar la inspección escolar y promover la superación de los maestros» (Buenavilla, 1995, p.20).

Se puede decir que fue la SEAP, la primera en presentar planes y proyectos pedagógicos serios y en reconocer la necesidad de prestar ayuda económica y pedagógica a los docentes en relación con formas y métodos para una mejor enseñanza; además, fue la primera que

relacionó la inspección escolar con la superación de los maestros. Aunque con la SEAP se demuestra la conveniencia de crear un Sistema de Dirección encargado exclusivamente de regir el desarrollo educacional del país, en la práctica, los maestros siguieron dirigiendo el proceso docente-educativo con sus propios métodos y desde sus propias concepciones y preparación pedagógica. A pesar de ello, en opinión de Pacheco (2017), este hecho se pudiera considerar un antecedente del STM en Cuba.

A pesar del avance que constituyó la inspección de estudios en la dirección y control de la enseñanza y del trabajo de los maestros, no se pudo evitar que los educadores utilizaran las aulas como trincheras para la formación patriótica de las nuevas generaciones. Ello provocó que el gobierno español adoptara, a partir de 1880, un conjunto de medidas que respondían a la necesidad de crear ya un Sistema de Trabajo que dirigiera la preparación y actuación de los maestros.

Como resumen de la etapa se puede establecer que la necesidad de dirigir la educación a partir de un Sistema de Trabajo cada vez más organizado fue evolucionando de manera creciente a lo largo de esta etapa. Aunque no se puede hablar de un STM, cada vez se hacía más perentoria la necesidad de establecer y dirigir la preparación, la concepción y ejecución del proceso docente educativo, sus resultados y el control de la enseñanza y de los maestros, de modo que estas primeras acciones directivas pudieran ser consideradas como germen del actual STM.

## 2. Etapa neocolonial

### La intervención norteamericana

Entre 1899 y 1902 se produjo la primera intervención norteamericana en Cuba; su principal objetivo estratégico fue crear las bases socioeconómicas, políticas y culturales para convertir la isla en una neocolonia de los Estados Unidos. Indiscutiblemente, dirigir la educación se convirtió para los norteamericanos en una prioridad.

Entre las acciones que se desarrollaron para lograr este objetivo se destacan las que estuvieron encaminadas a estructurar un Sistema Nacional de Educación, así como a diseñar e implementar su correspondiente Sistema de Dirección (Buenavilla, 1995; Alonso, 2006 y Bell, 2016). Se creó la Secretaría de Instrucción Pública, con ella el primer Sistema de Dirección completamente estructurado y el primer Sistema de Trabajo en la historia de la educación cubana (Alonso, 2006).

Los norteamericanos le otorgaron a la inspección escolar en Cuba el grado de importancia y prioridad que nunca le habían dado en su propio país. No solo la concibieron y desarrollaron como una forma de ejercer la función de control, sino también como una vía para lograr la capacitación profesional de los docentes en el puesto de trabajo. El 1º de agosto de 1900, en la Orden Militar No. 368, quedó establecido que «...los dirigentes educacionales de todos los niveles de dirección tenían el deber de cooperar con los maestros y capacitarlos en el propio ejercicio de sus funciones» (Buenavilla, 1995, p.148).

De este modo, el primer Sistema de Trabajo en la educación cubana surge cuando se entiende que los dirigentes

deben cooperar con los docentes en la planificación, organización, regulación y control del proceso docente-educativo, para que se cumplan los objetivos propuestos. Puede decirse, por tanto, que la cooperación en la dirección del proceso docente-educativo constituye la génesis del concepto Sistema de Trabajo y de uno de sus componentes esencial: el STM (Alonso, 2017).

### La república mediatizada (1902-1959)

La Secretaría de Instrucción Pública creada por los norteamericanos llegó a ser un Sistema de Dirección de la educación tan sólido, que su estructura se mantuvo prácticamente intacta hasta 1909 (Alonso, 2006). Sin embargo, su Sistema de Trabajo fue desarticulado poco a poco debido, entre otros factores, al rechazo de directivos y docentes.

En 1904, una de los máximos exponentes de la educación cubana, Enrique José Varona, se pronuncia contra las visitas de inspección y los exámenes públicos que la Junta de Educación de Marianao se proponía aplicar. Fundamenta su oposición en la atmósfera artificial que creaba en las aulas las visitas de inspección, aduciendo: «Desde el momento en que se anuncia al profesor: *tal día a la hora tal vamos un cuerpo a verte trabajar, para ver cómo has trabajado*, se le obliga a dejar su verdadero papel, que es la dirección constante de cada educando, a fin de ayudarlo a sacar el mejor partido de sus aptitudes intelectuales y morales; y a asumir el de repetidor de lecciones o tareas, dispuesta en vista de la escena de aparato que se avecina...» (Varona, 1992, p.242).

Es decir, figuras como Varona critican estas primeras intenciones de regular la actuación del docente, por encima del

propósito de su preparación pedagógica y fuera de su verdadero sentido: el aprendizaje y la educación de los alumnos.

El 10 de octubre de 1940, en correspondencia con lo establecido en la constitución aprobada ese año, en su artículo No.52 se firma el decreto ley No. 2866, con el que se denomina Ministerio de Educación, hasta entonces Secretaría de Instrucción Pública (Rodríguez, 1948). Como parte de este, se revitaliza y desarrolla la Inspección Escolar, que había sido el Sistema de Trabajo de la Secretaría de Instrucción Pública creada por los norteamericanos, aunque nunca lo denominó de esta manera.

Para Rodríguez (1948) «el inspector ha de actuar como fiscal en determinados casos, otras veces como entrenador o ayudador del maestro, y siempre como experto científico de la educación y líder responsable (...) El progreso ha de ser global, el mejoramiento no sólo se refiere a los maestros, sino también a los propios inspectores, a los mismos alumnos, al ambiente escolar, a todos los factores que condicionan el proceso de enseñanza-aprendizaje» (p. 19).

Téngase en cuenta que este autor concibe el ejercicio de la inspección escolar como un proceso de dirección entre inspectores y maestros, en el que se desarrollan relaciones de dirección de subordinación y de cooperación encaminadas a perfeccionar la dirección del proceso docente-educativo por el personal docente y, dentro de esta, la preparación del maestro. De esa forma consideraba la necesidad de pensar en el «... perfeccionamiento de los educadores en ejercicio como si se tratara de un tipo especial de orientación de alumnos o enseñanza de adultos en la que los educadores en ejercicio son los alumnos y los inspectores, sus maestros [...]

concebir el esfuerzo de la inspección como un tipo de enseñanza, que ha de tener sus objetivos, su plan de estudios o currículo, sus métodos y procedimientos, así como su material didáctico» (Rodríguez, 1948, p. 19).

Es decir, si bien los conceptos TM y STM no existen durante toda la república mediatizada, se mantiene una tendencia creciente a fortalecer, como elemento fundamental de los diferentes Sistemas de Trabajo que se sucedieron, la preparación pedagógica de los maestros, en función de una mejor dirección del proceso docente educativo.

### **3. Etapa revolucionaria**

#### **De 1959 a 1974**

El triunfo de la Revolución Cubana constituyó el inicio de una verdadera transformación de todo el sistema educativo y, fundamentalmente, de la preparación de los docentes. La reorganización del sistema educativo, el acceso a la educación y el establecimiento de normativas de la política educacional de la Revolución caracterizaron el inicio de este período.

El 13 de febrero de 1959, se promulga la Ley No. 76, la que entre otros aspectos precisa que el ministerio se creaba para atender, como aspectos fundamentales, las cuestiones técnico-metodológicas y científico-pedagógicas. La ley restablece la inspección como Sistema de Trabajo del MINED, pero, a diferencia de épocas anteriores, también se aplica a la gestión de las estructuras de dirección, lo que constituye un cambio trascendental.

La Ley No. 76 queda modificada por la No. 367 de 2 de junio de 1959. En el Artículo 74 del decreto No. 2099 (7 de junio de

1959) que reglamenta la nueva ley se establece «La Inspección Escolar debe considerarse como un aspecto de las relaciones humanas, como un proceso en el que los maestros e inspectores trabajan cooperativamente, en un ambiente democrático, para alcanzar los objetivos de la Educación. El inspector debe ser un líder de la comunidad interesado en el mejoramiento profesional del personal docente y en elevar el nivel educativo del pueblo (MINED, 1959, p. 61).

Como elemento novedoso, la etapa está marcada por el inicio de la campaña de alfabetización, considerada como la Primera Revolución Educacional. La necesidad de utilizar todas las personas que tuvieran el nivel cultural necesario y estuvieran dispuestos a actuar como maestros voluntarios, con independencia de la edad, puso a la dirección de la Revolución ante el problema de la necesaria formación didáctico-metodológica. Como respuesta, Fidel indicó el entrenamiento como vía para la formación integral de este primer contingente.

Desde los primeros momentos, Fidel insiste en la necesidad de fortalecer el TM en las escuelas y con los docentes como base del sistema educacional cubano, al considerar que «...las deficiencias históricas de nuestros métodos de enseñanza se palpan actualmente (...) Posiblemente haya mucho todavía que analizar y haya mucho por esclarecer en este sentido...» (Castro, 1965, s/p).

Sin lugar a dudas, las nuevas concepciones sobre el Sistema de Trabajo de la Revolución tienen en cuenta, por encima de todo, el asesoramiento y la preparación de los docentes para la dirección efectiva del proceso docente-educativo. Esta decisión, a juicio de los autores, constituye uno de los primeros

antecedentes en el período revolucionario tanto del TM como del STM, con el fin de lograr la preparación de sujetos en los diferentes niveles educativos de dirección. La referida preparación, en función de los objetivos de alfabetizar al pueblo, asigna un profundo contenido político a esta nueva categoría pedagógica, al tiempo que un nuevo enfoque a la educación cubana.

Unido a ello, la necesidad de recibir el asesoramiento pedagógico de especialistas soviéticos y alemanes para el desarrollo de la educación, influyó de manera determinante en el futuro de este sector en general y del objeto de estudio en particular, al punto que, especialistas como Amador (2017) aseguran que el término TM, fue asimilado de la pedagogía soviética y alemana.

Como regularidad, el período está condicionado por el inicio de cursos de preparación para inspectores, metodólogos, directores de centros y docentes en general, para fortalecer su preparación cultural, científica, pedagógica, metodológica y política-ideológica, dirigidos desde el MINED.

Comienza a desarrollarse en Cuba, y como parte del Sistema de Trabajo del MINED, un sistema de actividades de preparación con carácter masivo y continuo para directivos y docentes; pero, aún no se hablaba de TM, se utilizaba el término ayuda técnica (Bell, 2016).

Según esta misma autora (2016), es en 1974 que se introduce el término TM, asociado a la ayuda técnica a maestros. Por lo general, los equipos encargados de atender las educaciones (como regularidad, en las direcciones regionales) solo centraban su accionar en la supervisión. En consecuencia, no se puede hablar de una concepción intencionada, estructurada y sistémica del TM desde las

direcciones provinciales y regionales de educación.

La tendencia que caracteriza el desarrollo del objeto de estudio en este período, aunque carente aún de intención y carácter sistémico en cada nivel de dirección, estuvo dada por un reconocimiento tácito sobre la necesidad de atender la preparación de directivos y docentes.

### **De 1975 a 1989**

Para Alonso (2006), la influencia del primer Sistema de Trabajo de la etapa revolucionaria se mantuvo prácticamente intacta hasta 1975. Su desarticulación se produciría entre 1975 y 1976, bajo la influencia de los siguientes hechos:

- La celebración del Primer Congreso del PCC, evento que convocó al MINED a consolidar los logros alcanzados y elevar la calidad de los servicios educacionales, perfeccionando la gestión educativa en todos los órdenes.
- La aprobación de una nueva división político-administrativa en virtud de la cual desaparecía el nivel regional y se conforman catorce provincias y 169 municipios.
- La creación de los Órganos del Poder Popular, a los cuales se subordinaron las Direcciones Provinciales y Municipales de Educación en todo lo referido al plano económico y administrativo, quedando supeditadas al MINED solo desde el punto de vista normativo y técnico-metodológico.
- El proceso de reestructuración del aparato estatal, en el que se crea el Ministerio de Educación Superior como un

Órgano de la Administración Central del Estado, independiente del MINED.

· La aprobación de la puesta en marcha del plan de perfeccionamiento y desarrollo continuo del sistema nacional de educación.

Como consecuencia, las profundas transformaciones curriculares realizadas a partir del curso 1975/1976, exigieron una alta preparación metodológica del personal dirigente y de los docentes. Los directivos debían conocer y demostrar métodos y procedimientos que garantizaran la organización escolar y que cada maestro tuviese la preparación necesaria para impartir una clase de aceptable calidad (Pacheco, 2017).

Se estipuló el contenido del TM significando, entre otros aspectos, la enseñanza de las características de la dirección educacional a los dirigentes de las instituciones educativas, con énfasis en la dirección del trabajo metodológico como centro de la atención de los cuadros y metodólogos. No se aludía explícitamente al término ni a la forma en que debía ejecutarse en los niveles provincial y municipal. Como una necesidad se elabora el primer Reglamento para el Trabajo Metodológico en el país (MINED, 1979).

Al calor de estos hechos, se inició el proceso de remodelación general del MINED como Sistema de Dirección de la Educación, que implicó la reformulación de todos sus subsistemas y, particularmente, del Sistema de Trabajo.

La aplicación del nuevo Sistema de Trabajo tuvo resultados positivos que justifican su consagración y subsistencia durante las décadas de 1970 y 1980. Para Alonso (2006) existen un grupo de factores que, a juicio de los autores de

este artículo, constituyen bases fundamentales del futuro surgimiento del STM. Entre ellos se significan:

- Se logró colocar el trabajo docente-educativo y técnico-metodológico en el centro de atención fundamental de todas las estructuras de dirección.
- Se enseñó a los cuadros de todas las instancias a dirigir un sistema educacional cada vez más masivo, diversificado y complejo.
- Se logró organizar, orientar y disciplinar a todo el personal en ejercicio.
- Se permitió superar el nivel técnico-metodológico de todos los docentes, obligándolos a sustituir el empirismo por la ciencia en el trabajo docente-educativo.

Como afirman Valle y otros (1994):

... este sistema, sin lugar a dudas, ponía en un primer plano de la discusión de la labor educativa la consideración del funcionamiento de la escuela como una institución socializadora y trataba de conformar un modelo de accionar para esta. (...) De hecho, este sistema ofrecía a la escuela la posibilidad de elaborar colectivamente algunas de las más importantes ideas sobre su papel y funcionamiento como institución educativa (...) Sin embargo, la manera de introducción del sistema como modelo era en realidad compleja y se efectuaba por comisiones

ciertamente no insertadas a la labor de las estructuras de dirección. (p. 10)

En efecto, concebido solo para la escuela y al margen de la influencia que debían ejercer las estructuras de dirección sobre la misma. A pesar de los sólidos fundamentos psicopedagógicos y de dirección que lo sustentaban en el plano teórico, este sistema estuvo llamado a fracasar, aplastado por el peso y rigor del Sistema de Trabajo imperante (Alonso, 2006).

No obstante, fue como una luz que iluminó la necesidad del cambio, al demostrar que los modos de actuación de las estructuras de dirección sobre la escuela y los docentes afectaban la realización en ella de las transformaciones por todos deseadas. Esta necesidad se hizo mucho más evidente a finales de la década de 1980, bajo la influencia de dos acontecimientos paralelos:

- En primer orden, el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, al calor de las democráticas discusiones en torno a la calidad educacional que provocó el llamado del partido y el gobierno cubano, hace que la dirección del MINED tome conciencia de la necesidad de revolucionar los modos de actuación de las estructuras de dirección sobre la base.
- En segundo lugar, y no menos importante, estuvo la influencia que tuvo la marcada tendencia en el plano internacional, fundamentalmente en los países más avanzados, a la realización de cambios de estructuras, métodos y estilos de dirección en todas las esferas del desarrollo socioeconómico y cultural.

En sentido general, esta constituye una etapa cualitativamente superior pues en el Sistema de Trabajo del MINED se potencia la preparación de los cuadros del nivel de escuela para la realización de actividades teóricas y prácticas con mayor intencionalidad; sin embargo, esta siguió siendo asistemática y asistémica y continuó relegándose la concepción de un STM para la preparación de los cuadros en todos los niveles de dirección.

### De 1990 a 2008

La etapa se caracteriza por el inicio del denominado *Período Especial en tiempo de paz*. El desarrollo del sistema educativo cubano se convierte en un objetivo estratégico de la Revolución; se trata de asegurar maestros y escuelas para cada niño y posibilidades de acceso a niveles superiores de enseñanza, elevando permanentemente la calidad de este servicio (Amador, 2017).

La respuesta a este objetivo estratégico, unido a las experiencias positivas alcanzadas en los 20 años anteriores, aumenta la conciencia sobre la importancia y necesidad de un Sistema de Trabajo que potenciara el desarrollo efectivo, sistémico e intencionado de las actividades metodológicas, constituidas en un elemento central de la actividad educacional. Lo anterior se va concretando, durante todo este período, en varias Resoluciones Ministeriales (60/1990, 85/99, 106/2004 y 119/2008) del MINED; como elemento común ya se comienza a hablar de un STM.

Unido a lo anterior, el surgimiento de la Batalla de Ideas (finales del siglo XX e inicios del XXI), precisó el logro de una cultura general integral en el pueblo como objetivo estratégico y lo concretó en un conjunto de programas sociales que obligan a introducir transformaciones en la

Dirección del Sistema Nacional de Educación y en su Sistema de Trabajo. El MINED, pondera el entrenamiento metodológico conjunto como método y estilo para la dirección del STM (existente desde la creación del sistema de trabajo del MINED en el año 1997), relegándose la utilización de las formas colectivas del TM tradicionales. Como elemento novedoso, es significativa la exigencia en la demostración, más que el control, a las estructuras subordinadas en cada nivel de dirección.

Como consecuencia de los hechos anteriores se destaca un grupo de resultados que marcarán al Sistema Nacional de Educación y su Sistema de Trabajo en lo adelante, entre ellos: la definición del trabajo científico-metodológico (RM 106/2004); la ratificación de elevar la preparación de los docentes en los aspectos político-ideológico, científico-teórico y pedagógico-metodológico; la consideración de las prioridades a atender en cada enseñanza; el diagnóstico del nivel que posee el colectivo para cumplir las metas contenidas en los planes individuales y la asignación de la responsabilidad de su dirección a los Institutos Superiores Pedagógicos a nivel territorial, como expresión de su integración con las direcciones provinciales de educación, entre otros.

Sin embargo, a juicio de estos autores, tal vez el aspecto más débil de estas transformaciones lo constituye el hecho de que los objetivos y contenidos del STM se encaminaron al fortalecimiento de la preparación de los docentes, no así de cuadros.

La tendencia que caracteriza la evolución del objeto de estudio en el período revela que el STM, centrado en el Entrenamiento Metodológico Conjunto, se consolidó como

prioridad de la actividad educacional. No obstante a ello, siguió siendo asistémico y asistemático, pues el STM que se despliega como componente tecnológico del Sistema de Dirección continúa adoleciendo de una visión acertada sobre la preparación de los cuadros en los diferentes niveles de dirección. Además, se relega la utilización de las formas colectivas del trabajo docente-metodológico con carácter de sistema en cada nivel de dirección y también es asistémica la evaluación del impacto sobre los resultados del STM.

### **De 2009 hasta la actualidad**

En el curso escolar 2009/2010 se introdujeron cambios en la estructura y en el Sistema de Trabajo del MINED. En el seminario de preparación del curso escolar 2010/2011, se sometió a la consideración de los participantes el nuevo reglamento de trabajo metodológico del MINED y las debilidades identificadas en la evaluación de los efectos de la implementación del reglamento anterior. Entre ellas se reconoce:

... la insuficiente consideración en la planificación del trabajo metodológico, del diagnóstico de cuadros y funcionarios; (...) se coloca en un primer plano por las estructuras intermedias la función controladora y no se aprecia con suficiencia el valor de la demostración, así como el uso de métodos y procedimientos para el asesoramiento y control de la preparación de los docentes, además de la preparación para conducir el trabajo científico metodológico» (p. 162).

Como puede verse en este balance, las insuficiencias señaladas están dirigidas, con prioridad, al trabajo de los cuadros. Estas insuficiencias, de algún modo son tratadas en el siguiente Seminario de Preparación (curso 2011/2012) en el que se destaca la importancia del TM para el sistema educativo cubano al verlo como «la vía más efectiva para lograr la preparación científica y metodológica de los colectivos pedagógicos en diferentes niveles, constituye una modalidad de superación que ha caracterizado la gestión de dirección del proceso educativo cubano para elevar la preparación de los cuadros y docentes [...] y con ello elevar los niveles de calidad de la formación integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes» (MINED, 2011, s/p).

Así pues, no se alude a la forma en que el STM debe asumirse en cada nivel, para la preparación de sus estructuras de dirección. Sin embargo, resulta importante que ya van surgiendo experiencias relacionadas con la temática como es el caso de la presentada por la provincia de Pinar del Río sobre la concepción del Sistema de Trabajo en la DPE y del STM que debe desplegarse en la dinámica de dicho sistema, con énfasis en el protagonismo de los cuadros para su concepción y ejecución (Pacheco, 2017).

Con todo, a pesar de los avances logrados en relación con las concepciones sobre el TM, el MINED reconoce deficiencias que limitan la efectividad de su dirección; entre ellas se encuentran que la planificación del TM y sus formas se realiza sin tener en cuenta el carácter de sistema, el cuadro centro en cada nivel de dirección no siempre es el responsable de la preparación de su estructura de dirección y de los docentes, las actividades metodológicas no están dirigidas a proponer soluciones didácticas a las insuficiencias detectadas y carecen de

demostración y precisión en el objetivo seleccionado.

De modo que en el inicio del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (2014) en su fase experimental, se incrementa la responsabilidad de los cuadros para el desarrollo de la actividad profesional pedagógica de dirección, unido a la actualización y dirección del TM, mediante la resolución 200/2014 del MINED, en las que, en su Capítulo I, Artículo 1, se ofrece una definición más acabada del STM al reconocerlo como:

El sistema de actividades que de forma permanente y sistemática se diseña y ejecuta por los cuadros de dirección, funcionarios y los docentes en los diferentes niveles y tipos de educación para elevar la preparación político-ideológica, pedagógico-metodológica y científica-técnica de los funcionarios en diferentes niveles, los docentes graduados y en formación, mediante las direcciones docente-metodológica y científico-metodológica, a fin de ponerlos en condiciones de dirigir eficientemente el proceso educativo. Se caracteriza por su naturaleza didáctica, diferenciada, colectiva, individual y preventiva (p. 1).

Desde el criterio del MINED, en esta definición se sintetizan todas las intenciones y aspiraciones de todos aquellos, citados en este artículo y otros, grandes pedagogos cubanos a lo largo de la historia, que con anterioridad

defendieron como concepción la necesidad de dirigir la preparación de los docentes en función de la calidad de la formación integral de los estudiantes.

De igual modo consideran que esta definición no estaría completa sin unir a ella el contenido del Artículo 4 de la propia resolución, donde se establece que en el STM de cada nivel de dirección «...se planifica los espacios y momentos para el desarrollo de las actividades metodológicas previstas, tanto para la preparación interna de las estructuras de dirección de que se trate como del nivel de dirección subordinado» (p.2).

Finalmente, el rasgo más importante del STM es que cumple con una de las cualidades más significativas de todo sistema, dada en que la dirección del proceso a que se debe y sus resultados finales están condicionados por el carácter integral de las relaciones que se establecen entre sus niveles y estructuras componentes, que no es posible localizar en ninguna de ellas de manera individual, sino en el conjunto de estas.

## CONCLUSIONES

El acercamiento a la génesis y evolución que ha tenido el STM en su relación estrecha con el Sistema de Trabajo del MINED en la República de Cuba, permitió distinguir cómo ha evolucionado el STM, visto como el proceso de dirección sistemático caracterizado por influencias directivas estructuradas en sistema, que desde el organismo del estado que traza la política educativa, deriva en todas las estructuras directivas hasta llegar al docente.

El estudio denota que todos estos cambios han propiciado como tendencia un salto cualitativo en el STM, provocado por la necesidad de elevar la preparación de los cuadros, sus estructuras subordinadas y los docentes en función de lograr los objetivos educacionales.

Los criterios de algunos especialistas que han estudiado este objeto, permitieron hacer un análisis de las manifestaciones surgidas desde la propia existencia de las estructuras de dirección simples, de los procesos educativos (colonia), hasta la actualidad. En todos los casos, se aprecia la intención de la preparación metodológica de los cuadros de dirección y docentes y a necesidad de garantizar la preparación de estos en cada nivel de dirección para lograr el protagonismo de los mismos en la conducción del STM.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agras J. D. (2013). *El perfeccionamiento del proceso de dirección del trabajo metodológico en la Subdirección de la Educación Técnica Profesional*. En: CD- ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana: Educación Cubana.

Aguilera, O. (2012). *El trabajo metodológico como vía efectiva en la preparación de los docentes*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-trabajo-metodologico-como-via-efectiva-en-la-preparacion-de-los-docentes/> el día [14 de octubre de 2017]

Alonso, S. H. (2006). «El sistema de dirección institucional: un nuevo modelo para investigar y explicar la actividad de dirección». En *Folletos Gerenciales*. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección del MES: Impresiones MES.

Alonso, S. H. (2014). *Glosario mínimo de Dirección científica educacional*. En: Portal Educativo Cubano ([www.cubaeduca.rimed.cu](http://www.cubaeduca.rimed.cu)). La Habana: Ministerio de Educación

Alonso, S. H. (2017). *Comprensión y utilización del término gestión en la educación*. En: CD- ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana: Educación Cubana. (ISBN: 978-959-18-81-6).

Amador, J. C. (2017). *La preparación de la estructura municipal de educación en la dirección del trabajo metodológico centrado en las comisiones de asignatura*. En: CD- ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2017. La Habana: Educación Cubana.

Bell, Y. (2015). *Una metodología para la preparación del docente en el desarrollo del proceso de reafirmación profesional de los estudiantes de la escuela pedagógica*. En: CD- ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana: Educación Cubana. (ISBN: 978-959-18-81-6).

Bell, Y. (2016). «Una mirada necesaria a la reafirmación profesional en la Escuela Pedagógica «José Marcelino Maceo Grajales»». *Revista*

- Electrónica Edusol*. Guantánamo.  
Vol. 16, no. 55. Abr.-jun., 2016.
- Buenavilla, R. y otros (1995). *Historia de la Pedagogía en Cuba*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Castro Ruz, F (1965). «Discurso en el Acto de Graduación de 90 Estomatólogos, 18 de junio de 1965». En: *Discursos de Fidel Castro*, diario *Granma*, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>
- McPherson, M. y otros (2013). *El trabajo metodológico, vía efectiva para la dirección del proceso docente educativo*. En: Seminario nacional de preparación del curso escolar 2012- 2013. La Habana: Pueblo y Educación.
- Mena, T. A. y López, E. (2013). «El sistema de trabajo metodológico en las SUM». *Revista Pedagogía Universitaria* Vol. XVIII No. 3 2013, pp, 48.61
- Mena, T. A. (2015) *Sistema para el trabajo metodológico en las disciplinas docentes complejas: una estrategia para su implementación en la disciplina Contabilidad en la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Pinar del Río*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Mena, T. A. (2016). *La preparación metodológica del colectivo en la semipresencialidad*. Berlín: Editorial Académica Española.
- Migüel, J. (2015). *Sistema de acciones para el mejoramiento del liderazgo educacional de los directivos en la Dirección municipal de educación*. En: CD- ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana: Educación Cubana. (ISBN: 978-959-18-81-6).
- Ministerio de Educación (MINED) (1959). *Ley No.367 de 2 de junio de 1959, Reglamentación: Decreto No. 2099 de 7 de junio de 1959*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Departamento de Relaciones Públicas.
- Ministerio de Educación (MINED) (1979). *Resolución Ministerial 300/1979. Reglamento del trabajo Metodológico de los niveles nacional, provincial, municipal y de escuela*. La Habana: Impresiones ligeras MINED.
- Ministerio de Educación (MINED) (1990). *Resolución Ministerial 60/1990. El Trabajo metodológico*. La Habana: Impresiones ligeras MINED.
- Ministerio de Educación (MINED) (1999). *Resolución Ministerial 85/1999. Precisiones para el desarrollo del trabajo metodológico*. La Habana: Impresiones ligeras MINED.
- Ministerio de Educación (MINED) (2004). *Resolución Ministerial 106/2004. Precisiones sobre el trabajo metodológico*. La Habana: Impresiones ligeras MINED.
- Ministerio de Educación (MINED) (2008). *Resolución Ministerial 119/2008. Consideraciones sobre el Trabajo metodológico*. La Habana: Impresiones ligeras MINED.
- Ministerio de Educación (MINED) (2010). *Resolución Ministerial No.*

- 150/2010: Reglamento del trabajo metodológico del Ministerio de Educación. Curso escolar 2010-2011. La Habana: Pueblo y Educación.
- Ministerio de Educación (MINED) (2011). *Ministerio de Educación. «Objetivos estratégicos hasta el curso escolar 2011-2012»*. La Habana: Impresiones ligeras MINED.
- Ministerio de Educación (MINED) (2014). *Resolución Ministerial No. 200/2014. Reglamento de trabajo metodológico del Ministerio de Educación*. Holguín: Empresa Poligráfica de Holguín.
- Ministerio de Educación (MINED) (2015). *Normativas e indicaciones metodológicas y de organización para el desarrollo del trabajo en las Escuelas Pedagógicas*. La Habana: Pueblo y Educación
- Morell, A. y Expósito, A. M. (2015). «El trabajo metodológico como vía para la preparación pedagógica del profesor universitario». *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (mayo 2015). En línea: <http://atlante.eumed.net/2015/05/docentes.html>
- Ochoa, M. A. (2015). El trabajo metodológico en la Educación Superior: una vía para la superación. Recuperado el [3 de febrero de 2018] de <http://www.monografias.com/trabajos55/preparacion-educacion-superior/preparacion-educacion-superior2.shtml#ixzz57jGCTRSv>
- Pacheco, R. (2017). *Un sistema de preparación para la gestión del trabajo metodológico de los metodólogos municipales para elevar los resultados en los exámenes de ingreso a la Educación Superior*. En: CD-ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2017. La Habana: Educación Cubana.
- Pérez, A. (2015). *Incidencia del proceso de dirección sobre el trabajo metodológico en la educación primaria*. En: CD-ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana: Educación Cubana. (ISBN: 978-959-18-81-6).
- Puebla, V. (2013). *La dirección del sistema de trabajo metodológico en los departamentos docentes de los preuniversitarios urbanos como microuniversidad*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1295/index.htm>. Consultado 12 de octubre de 2016.
- Reyes, M (2016). Plan de trabajo metodológico. Universidad de Oriente. Recuperado el [2 de febrero de 2018] de <https://www.uo.edu.cu/contramaestre/sites/fc.uo.edu.cu/contramaestre/files/facultades/Plan%20de%20trabajometodol%C3%B3gico-24-10-2016.pdf>
- Ríos, M.; Martínez, R.; Roque, Y. y García O. (2015). Propuesta de sistema de trabajo metodológico para la formación técnico profesional en Enfermería. Recuperado el el [2 de febrero de 2018] de <http://revcmhabana.sld.cu/index.php/rcmh/article/view/752/1205>

- Rivero, A. (2013). *Estrategia de Trabajo Metodológico para la preparación de los Directores Zonales del Municipio de Placetas*. Recuperado el [28 de enero de 2018] de <http://revistavarela.uclv.edu.cu/articulos/rv0408.pdf>
- Rodríguez, M. (1948). *Inspección escolar (principios y técnicas para mejorar la enseñanza)*. Tomo 1. La Habana: Cultural. S.A.
- Rodríguez, R y Paula. A. C. (2017). «La preparación de los jefes de departamentos para la dirección del trabajo metodológico en la Educación Técnica y Profesional». En *Mendive*, julio-septiembre 2017; 15(3): 352-362.
- Valiente, P. y otros. (2015). *Formación especializada, gestión y profesionalización de los directivos educacionales*. En: CD-ROOM Memorias del Congreso Internacional Pedagogía 2015. La Habana: Educación Cubana. (ISBN: 978-959-18-81-6).
- Valle, A. y otros (1994). *¿Cómo transformar la escuela cubana actual?* La Habana: La Habana: Pueblo y Educación.
- Varona, Enrique José (1992). «Más sobre exámenes». En: *Enrique José Varona: trabajos sobre educación y enseñanza*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Veitía I. J.; Machado, M. y Campos, E. (2014). *El Trabajo metodológico y su enfoque de sistema en la Educación Superior Pedagógica*. La Habana. Félix Varela editora universitaria.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

Copyright (c) Rolando Pacheco Rodríguez, Sergio Hipólito Alonso Rodríguez, Juan Alberto Mena Lorenzo