

**Propuesta metodológica para el diseño de un plan de trabajo
metodológico en los centros universitarios**

**Methodological proposal for the design of a methodological work plan
in university centers**

Margarita Martínez-Sánchez
margarita@unica.cu

YohandraSardiñas-Martínez
yohandra@unica.cu

Irina Padrón-Delgado
irina@unica.cu

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Resumen

En el artículo se exponen los análisis y consideraciones derivadas de los resultados investigativos para solucionar insuficiencias concernientes a la planificación y ejecución del trabajo metodológico que afectan la formación de los profesionales. Se identificó una vía y se demostró que las causas que originan el problema se deben a insuficiencias en la gestión del proceso docente educativo. Se diseñó la metodología, se corroboró por criterios de expertos y se empleó para la elaboración de un plan de trabajo metodológico.

Palabras clave: gestión, metodología, proceso docente educativo, trabajo metodológico

Abstract

Through this article are exposed the analysis and considerations derived from the investigative results to solve all the insufficiencies regarding the planning and execution of the methodological work that affect professionals. It was identified a procedure for it, and it was proven that the causes of the problem are the insufficiencies in the management of the teaching learning process. It was designed a methodology, and it was checked by experts and it was used for the elaboration of a methodological work plan.

Keywords: Management, methodology, methodological work, teaching learning process

Resultado de la actividad científico-metodológica.

Recibido: 8 de enero de 2015

Aprobado: 23 de octubre de 2016

Introducción

La búsqueda de la excelencia en la Educación Superior es una exigencia actual que se manifiesta en la voluntad de un perfeccionamiento continuo de la enseñanza universitaria sobre bases científicas, para sustentar las decisiones y el quehacer cotidiano de las instituciones educativas. En ello tiene un papel fundamental el perfeccionamiento continuo de la gestión del proceso docente educativo a partir de bases científicas, conducente a la preparación del profesional.

El proceso de gestión puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos para alcanzar los objetivos de la organización. La teoría de la Administración no contempla el estudio del proceso docente educativo en particular, sin embargo este tiene que ser gestionado en las instituciones educativas y, por tanto, planeado, organizado, dirigido y controlado.

El proceso docente educativo es la integración holística y sistémica de la enseñanza y el aprendizaje de todos sus componentes junto con las cualidades, niveles de asimilación, de profundidad y estructural, en sus tres dimensiones: educativa, instructiva y desarrolladora (Sosa 2007).

Este proceso tiene niveles estructurales (la tarea docente, el tema, la asignatura, la disciplina, el año y la carrera), y en cada uno de ellos están presentes todas las funciones de la gestión: planear, organizar, dirigir y controlar. Transita por tres eslabones: diseño, dinámica o ejecución y evaluación. En el diseño se determinan las características que poseerá el proceso. La dinámica es el desarrollo del proceso en sí mismo y en la evaluación se contrasta el resultado con el problema, con el diseño y con la ejecución.

En cada uno de estos eslabones se manifiestan permanentemente todas las funciones de la gestión, es decir, que están presentes la planeación, la organización, la dirección y el control. Esto se cumple además para cada uno de los niveles organizativos del proceso docente educativo.

La formación de los docentes ha sido una constante preocupación del Ministerio de Educación Superior, a partir de que la inmensa mayoría de los profesores universitarios, no se han formado en instituciones pedagógicas, sino que como producto de su alta

calificación profesional, han asumido la tarea de enseñar. Esta superación se materializa a través de múltiples vías, pero el trabajo metodológico juega un papel fundamental: la labor del profesor necesita de un constante perfeccionamiento en cada una de sus funciones.

De acuerdo con los criterios de los docentes y directivos responsables de la formación del profesional en la Filial Universitaria de Majagua, se han observado insuficiencias en la formación de los profesionales, que se mantienen en el tiempo; de ellas se deriva que algunos estudiantes pierden motivación por la carrera y otras insatisfacciones relacionadas con las prácticas laborales.

El trabajo metodológico debe estar dirigido a resolver los problemas de los docentes que influyen en el proceso formativo de los estudiantes, por tal motivo, no se justifica que se mantengan estas insuficiencias entre cuyas causas está que la planificación y desarrollo del trabajo metodológico no se ha orientado a la solución de estos problemas, así como la inexistencia de seguimiento hasta su solución.

Para conocer cómo se ha llevado a cabo el trabajo metodológico en función de la formación del profesional, se desarrollaron entrevistas a vicedecanos docentes y jefes de carreras de diferentes facultades en la Universidad de Ciego de Ávila y se realizaron análisis a planes de trabajo metodológico de facultades, departamentos docentes y de filiales universitarias.

En la revisión se constató un limitado número de controles; no se efectúan diagnósticos para la elaboración de los planes de trabajo metodológicos y no se garantiza que en realidad constituyan un sistema de trabajo. Al indagar sobre los documentos para sustentar la gestión de la formación de profesionales, los entrevistados consideran insuficientes las orientaciones recibidas en forma de documentos indicativos, que la formación de profesionales necesita mucho tiempo y se requiere de iniciativas para conseguir este objetivo.

La principal dificultad es que no existe una metodología avanzada para el proceso de gestión del trabajo metodológico como sistema, que oriente el diseño del plan de trabajo metodológico con indicadores para lograr la calidad del plan y evaluar la solución de los problemas. En relación con esto, se presenta una propuesta metodológica lograda mediante la investigación desarrollada en un proceso de formación académica de maestría.

El objetivo consiste en presentar una metodología para diseñar el plan de trabajo metodológico sustentada en los elementos más significativos de la gestión, para contribuir a elevar la expectabilidad del trabajo metodológico y la excelencia del proceso docente educativo.

Desarrollo

La gestión del trabajo metodológico como sistema

El trabajo metodológico surge en Cuba como vía para la preparación de maestros en ejercicio a partir del triunfo de la Revolución (Caballero & Fragoso, 2014). Entre los antecedentes del estudio del tema se distingue la concepción del trabajo metodológico con enfoque sistémico y su carácter sistemático y diferenciado (Martínez, García, Jústiz, Mercaderes, Velásquez, Caballero, & Cortina, 2009).

El Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior establece que “El trabajo metodológico se realiza tanto de forma individual como colectiva y se desarrolla tanto en las sedes centrales como en las sedes universitarias. La preparación de los profesores y tutores que laboran en las sedes universitarias es una prioridad de esta labor metodológica” (Ministerio de Educación Superior, 2007, p. 212).

Horruitinier (2006), plantea que la dimensión de gestión de los procesos universitarios, expresa el aspecto administrativo, de dirección, de cada proceso; considera el trabajo metodológico, como la gestión de la didáctica, que posibilita a los sujetos que intervienen en dicho proceso trabajar por optimizarlo y en consecuencia, lograr los objetivos propuestos.

La metodología propuesta está sustentada en una concepción del trabajo metodológico a partir de las experiencias existentes en la Universidad de Ciego de Ávila como respuesta a la preparación científico metodológica de los profesores para cumplir los objetivos del proceso docente educativo.

Durante la formación de los profesionales de cada carrera, los estudiantes transitan por asignaturas que tienen definidos sus objetivos y contenidos (sistemas de conocimientos, habilidades, valores). El diseño, la dinámica o ejecución y evaluación de las mismas responden a esos objetivos y garantizan la elevación de la calidad del proceso de formación, o sea la dimensión del desarrollo del proceso docente educativo en sí, pero el desarrollo de un proceso tiene otra dimensión: la gestión de su desarrollo y es a esta dimensión a la que se refiere la metodología aquí propuesta. Se trata de encontrar hacia

dónde dirigir las estrategias y acciones para que la gestión del proceso tenga calidad, lo que equivale a ser pertinente, tener impacto y ser óptimo, contribuyendo a la formación del profesional con la adquisición de los conocimientos, habilidades, valores, competencias diseñadas en cada uno de los niveles.

El proceso de gestión no se produce de manera espontánea, por el contrario es reflexivo e intencional; corresponde a la metodología elaborar las vías que posibilitan el tránsito de forma paulatina, consciente y controlada desde un nivel de desarrollo del proceso docente educativo a otro superior. Para poder comprender la esencia del proceso de gestión se hace necesario precisar su definición, para lo cual es conveniente valorar las siguientes consideraciones:

La gestión del proceso docente educativo es compartida entre los estudiantes y el profesor, ya que si bien el profesor es el representante de las aspiraciones sociales, los que van a ser en lo fundamental objeto de transformación son los estudiantes. También se manifiestan características de naturaleza social, psicológica, humanística, consustancial a los hombres que participan en dicho proceso, tales como el liderazgo, la pertenencia a grupos sociales, la motivación, el compromiso, la concepción del mundo, entre otros, que tienen una importancia fundamental, en las decisiones que se tomen. Esto genera la dimensión socio humanista del proceso docente educativo (Álvarez, 1992, p. 57)

A partir de lo anterior puede considerarse la formación de los profesores como una condición necesaria para su buena actuación. Sin embargo, la suficiencia se lo aporta la pasión, el entusiasmo y la plena realización, que se alcanza mediante su actuación docente, de ahí la importancia de la dimensión socio humanista del proceso docente educativo.

Las autoras del artículo asumen que en la gestión se necesita liderazgo. No basta con una larga experiencia de dirección, ni tampoco reunir determinados requisitos y tener posibilidades de éxito. El liderazgo no es un atributo exclusivo de seres superdotados. Comprende una serie de cualidades distintivas del que piensa, actúa y se compromete con los cambios y desarrolla un trabajo con espíritu de colaboración y colectivismo.

La gestión es a la vez ciencia y arte (Weirich, & Koontz, 1994). Esto explica que al igual que otras actividades o disciplinas, se necesita hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación dada. La gestión del proceso docente educativo necesita del

conocimiento acumulado y organizado, tiene su propio objeto de estudio, además su sistema de principios y categorías, por lo que es ciencia y a la vez depende de los conocimientos prácticos y de la maestría pedagógica de cada profesor, es arte.

La presente metodología se desarrolla para el eslabón de diseño del proceso docente educativo mediante el trabajo metodológico y contempla la función de planeación. Se utilizó la matriz de funciones y eslabones con la que puede establecerse el plan de acciones para el eslabón y función de planeación y que puede tener la siguiente estructura:

Eslabón	Funciones			
	Planeación	Organización	Dirección	Control
Diseño	Acciones	Acciones	Acciones	Acciones
Dinámica o ejecución	Acciones	Acciones	Acciones	Acciones
Evaluación	Acciones	Acciones	Acciones	Acciones

Utilizando esta matriz puede establecerse el plan de acciones para cada uno de los eslabones y funciones de la gestión. Esto quiere decir que tanto el diseño, la dinámica o ejecución, como la evaluación, se planean, organizan, dirigen y controlan. Se trata de identificar los elementos positivos y negativos que existen al interior y en el entorno del proceso, que ayudan o limitan el cumplimiento de los objetivos del proceso docente educativo.

El proceso que se gestiona puede corresponder a diferentes niveles de sistematicidad. En dependencia de este nivel de sistematicidad, será más o menos complejo el proceso de planeación. De acuerdo con el nivel de sistematicidad seleccionado se identifican los objetivos generales. Los criterios de medida son indicadores que permiten identificar si se han cumplido los objetivos.

El diagnóstico tiene como propósito la identificación de los problemas que tiene la formación de los profesionales y que deben resolverse mediante el trabajo metodológico. Posteriormente se elabora el plan de trabajo metodológico y se evalúa su calidad. A partir de estos criterios se presenta el modelo metodológico propuesto para la planeación del trabajo metodológico como sistema:

- Selección del nivel del proceso docente educativo para el que se va a diseñar el PTM
- Identificación de los objetivos del proceso docente educativo
- Elaboración de criterios de medida
- Diagnóstico externo (AO) e interno (FD) del proceso docente educativo actual
- Identificación de problemas en el proceso docente educativo
- Diagnóstico del nivel de solución de los problemas metodológicos trabajados y no resueltos y los nuevos problemas. Selección de los problemas que van a trabajarse
- Elaboración del plan de trabajo metodológico como sistema
- Evaluación del plan de trabajo metodológico

Se considera que las fuentes fundamentales para determinar los objetivos y tareas del trabajo metodológico están en el diagnóstico realizado en el proceso docente educativo, los resultados de los controles a la preparación de las asignaturas, los controles a clase, el desempeño y rendimiento de los estudiantes, así como la introducción y generalización de los avances científico técnicos y pedagógicos, como se manifiesta a continuación:

1. Problemas metodológicos en el proceso docente educativo que fueron identificados en etapas anteriores de trabajo.
2. Trabajo docente metodológico que se ha desarrollado: líneas que se han trabajado en los últimos tres años; tipos de actividades metodológicas realizadas en cada línea, resultados fundamentales alcanzados en el proceso docente educativo que se derivan del trabajo metodológico del colectivo en cuestión y deficiencias detectadas en la preparación de los profesores.
3. Trabajo científico metodológico: líneas que se han trabajado en los últimos tres años, trabajos se han presentado en eventos, principales resultados alcanzados y principales deficiencias.
4. Preparación metodológica: para cada docente, el plan de desarrollo metodológico incluye: categoría docente, años de trabajo en la Educación Superior u otra, cursos de preparación pedagógica y metodológica y temáticas estudiadas y profundizadas de forma individual.

Desde esta perspectiva se elabora el plan de trabajo metodológico como sistema, lo cual se contrapone a la concepción errónea de planear actividades aisladas que no propician una orientación adecuada a los docentes, ya que no van encaminadas a resolver los problemas del colectivo o no se profundiza lo suficiente para ganar en el nivel teórico requerido.

La elaboración del plan de trabajo metodológico

A. Selección del nivel de sistematicidad para el que se va a diseñar el plan de trabajo metodológico (colectivo de año, de carrera, de disciplina). El plan de trabajo metodológico se puede diseñar para cualquier nivel de sistematicidad, pero es imprescindible contextualizar la metodología a dicho nivel.

B. Identificación de objetivos del proceso docente educativo:

Para realizar el diseño del trabajo metodológico se propone como punto de partida, la identificación de los objetivos correspondientes a dicho nivel, que son derivados y por tanto están relacionados con el objetivo estratégico del proceso de formación de profesionales y por supuesto con la misión de la institución donde se desarrolla dicha carrera.

C. Elaboración de los criterios de medida.

Se identifican los objetivos a alcanzar, se elaboran los criterios de medida, que son indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos en un plazo más o menos largo; indicadores que permiten evaluar la pertinencia (eficacia y efectividad), el impacto (efectividad y expectabilidad) y la optimización (efectividad y eficiencia) del proceso docente educativo que se gestiona y siempre se refieren a los objetivos a alcanzar.

D. Diagnóstico:

El análisis externo permite identificar los factores del contexto o medio ambiente capaces de afectar más directamente, ya sea en forma positiva o negativa, el proceso docente educativo de una carrera, disciplina, asignatura o año y, por lo tanto, debe ser visto como un factor crítico del análisis prospectivo del entorno y requiere la determinación de procedimientos específicos para realizar el diagnóstico externo o del contexto

a) Analizar los cambios o condiciones del entorno que están repercutiendo, o podrían repercutir en el futuro, en el cumplimiento de los objetivos y funciones básicas carrera, disciplina, asignatura, año.

b) Las oportunidades y amenazas identificadas se ordenan según su prioridad, colocando en primer lugar a las de alta intensidad y de efecto a corto plazo. Para desarrollar este trabajo en grupos se deben emplear técnicas que lo agilicen.

Diagnóstico interno actual del proceso docente educativo.

El análisis se corresponde con una evaluación interna de las entradas y salidas del proceso docente educativo de que se trate. Los factores internos que limitan el cumplimiento satisfactorio de los objetivos recibirán el nombre de debilidades. Por el contrario, los factores internos que facilitan el cumplimiento de los objetivos se llamarán fortalezas

Entradas: en la presente metodología se proponen como principales entradas los recursos humanos (profesores y estudiantes), los recursos físicos y el clima organizacional. El encargo social (objetivo de mayor grado de generalidad) se tendrá en cuenta al declarar los objetivos generales del proceso docente educativo. La evaluación curricular será objetivo del trabajo metodológico de colectivos especializados y por ello no se contempla en el presente modelo, lo cual no significa que no deba tenerse en cuenta. Las habilidades administrativas se considerarán a través de la cultura organizacional existente, que es reflejo de ellas.

Procedimientos para realizar el diagnóstico interno de las entradas

a) Se iniciará con el análisis del clima organizacional que apoya o limita la planeación, este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

b) Se procede a hacer una caracterización de los recursos humanos, identificando las fortalezas y debilidades en ambos colectivos. El estudio, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos consiste en un análisis detallado e individual del personal que labora en los distintos niveles del proceso de estudio y de los estudiantes matriculados en la actualidad. Su finalidad es conocer las características generales del recurso humano y la forma en que estas favorecen o dificultan el aprovechamiento de las oportunidades y protegen de las amenazas identificadas en el estudio del entorno, o sea,

buscar las fortalezas y debilidades que pueden ayudar o limitar el cumplimiento del objetivo.

Calidad del proceso que se desarrolla.

Una segunda fase del estudio interno es el análisis del proceso docente educativo, o sea el conjunto de acciones mediante las cuales la institución forma a sus profesionales y el recurso humano estudiante pasa de una situación de ingreso, a un perfil de salida que cumple con los estándares de calidad establecidos para su adecuada incorporación a la sociedad.

Se propone incluir para analizar el proceso, la calidad de las clases y la opinión de los profesionales y directivos de las entidades laborales donde los estudiantes realizan sus prácticas.

Procedimientos para realizar el análisis del proceso docente educativo

- a) Cada uno de los elementos que miden la calidad del proceso se analiza por separado, a partir de las fuentes documentales, técnicas cualitativas colectivas e individuales u otras vías
- b) Se propone que la calidad de las clases se evalúe por la revisión de documentos de control, aunque pueden emplearse otras técnicas.
- c) La opinión de las entidades laborales se sugiere obtener a través de entrevistas o encuestas.
- d) La satisfacción de los estudiantes puede recogerse mediante encuestas o entrevistas grupales.
- e) La calidad de la preparación de las asignaturas puede medirse por la revisión de los documentos que están establecidos como *preparación de asignatura* y *planes de clases*, de acuerdo con las indicaciones oficiales existentes.
- f) La evaluación de aprendizajes podrá obtenerse por la revisión de las actas de evaluación u otros informes de control.

Salidas: La última etapa del análisis del proceso docente educativo corresponde al análisis de las salidas que se generan de él. Se define como salida al sujeto transformado (estudiantes graduados), y los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos por los recursos humanos vinculados al proceso, fundamentalmente.

La característica más relevante que deben presentar las salidas tiene que ver con su calidad. La gran prueba de calidad la determina el grado en que acertemos a ofrecer salidas que satisfagan las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios, su pertinencia e impacto.

Identificación de problemas en el proceso docente educativo

Se definen los problemas como las diferencias entre los resultados que se observan en el proceso docente educativo actual y los resultados que desean obtenerse cuando se cumplan los objetivos diseñados en el nivel educativo y los criterios de medida establecidos como indicadores de calidad de dicho proceso.

Los problemas pueden tener una solución administrativa o una metodológica en dependencia del tipo de acción que se requiere para su solución. En la presente metodología haremos mayor énfasis en los metodológicos, o sea, los que pueden resolverse con el trabajo coordinado del colectivo de profesores, con el trabajo metodológico grupal y en función de los cuales puede diseñarse un plan de trabajo metodológico.

Diagnóstico del nivel de solución de los problemas metodológicos identificados y trabajados en cursos anteriores.

Se precisan los aspectos referentes a la detección de los problemas presentes en el proceso docente educativo. Ahora se trata de identificar, de todos ellos, cuáles pueden resolverse con trabajo metodológico, o sea, con la coordinación de los profesores en cada uno de los colectivos metodológicos y a través del trabajo docente metodológico, científico metodológico y la preparación metodológica.

Procedimientos para elaborar el plan de trabajo metodológico como sistema

Todas las actividades metodológicas del sistema y componentes se organizan en un plan de trabajo metodológico para cada nivel organizativo, en el cual deben apreciarse las características de sistema. Las actividades metodológicas podrán derivarse de tal manera que cada nivel organizativo tenga su propio plan.

1. Identificar el estado actual y los problemas existentes en el proceso docente educativo que requieren de trabajo metodológico para su solución.
2. Jerarquizar los problemas de acuerdo con su importancia relativa para perfeccionar el proceso docente educativo

3. Seleccionar los problemas a trabajar en cada etapa.
4. Elaborar el plan de trabajo metodológico que proponga, para cada problema, las formas y tipos necesarios.
5. De cada problema se deriva el objetivo, acciones y criterios de medida que permiten evaluar el cumplimiento de dicho objetivo y, por tanto, la solución de cada problema.
6. Diseñar la evaluación del sistema de trabajo metodológico por el cumplimiento de los criterios de medida elaborados, resultados del control al cumplimiento y calidad de las actividades metodológicas realizadas y a la eficacia de las actividades metodológicas a partir de dichos criterios.
7. Planear la retroalimentación al departamento de la solución de los problemas trabajados para próximas etapas.

Evaluación del plan de Trabajo Metodológico:

Procedimientos para la autoevaluación y evaluación externa del plan de trabajo metodológico

La eficacia del plan de trabajo metodológico representará la relación del resultado esperado con el contenido diseñado. El resultado debe ser el estado en que se encontrará la formación del profesional, lo cual queda descrito en los criterios de medida o indicadores que allí se diseñaron y por tanto para evaluar la eficacia se procederá a analizar en qué medida dicho plan contribuirá a alcanzar dicho estado deseado. La efectividad es la congruencia entre el objetivo trazado y el resultado esperado. Para evaluar la eficiencia se tendrá en cuenta si para alcanzar el resultado esperado se emplean métodos adecuados.

La expectabilidad mide si los resultados satisfacen las necesidades y problemas existentes en el proceso de formación. Se evaluará en qué medida se considera que el plan de trabajo metodológico resolverá los problemas existentes en la formación de los profesionales.

Será pertinente si además de ser efectivo, es eficaz, o sea, si los objetivos y el contenido previstos en el plan favorecen el alcance del nivel de desarrollo que se pretende en la formación de los profesionales. Si es efectivo pero además eficiente porque los resultados se corresponden con los objetivos y se emplearon los métodos adecuados en

cada uno de los componentes del sistema de trabajo metodológico, entonces se evalúa como óptimo.

El impacto del plan de trabajo metodológico se podrá evaluar cuando además de ser efectivo es expectable, o sea el nivel de desarrollo del proceso docente educativo alcanzado se corresponde con los objetivos previstos en el plan y se han resuelto los problemas que provocaron la necesidad de elaborar dicho plan.

Conclusiones

De acuerdo con entrevistas a vicedecanos y jefes de carreras de la Universidad de Ciego de Ávila, existen dificultades en la gestión del proceso docente educativo debido a que no se hace una buena detección de los problemas que presenta hoy la formación de los profesionales, así como el diseño, conducción y evaluación del trabajo metodológico no siempre responde a los problemas identificados en la formación de profesionales.

La metodología diseñada se basa en la aplicación contextualizada y coherente de elementos de la Gestión de empresas a la Gestión del proceso docente educativo. Contiene como etapas la Selección del proceso docente educativo para el que se va a diseñar el plan de trabajo metodológico, la identificación de los objetivos del proceso docente educativo seleccionado, el diseño de los criterios de medida, los diagnósticos externo e interno, la identificación y selección de los problemas en el proceso docente educativo, la elaboración del plan de trabajo metodológico como sistema y su evaluación.

Referencias bibliográficas

- Álvarez De Zayas, C. (1992). *Didáctica: La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Caballero, E. & Frago, J. E. (2014). *El trabajo metodológico como vía para la formación inicial y permanente del profesional de la educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Horruitiner Silva, P. (2006). *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martínez, B. N., García, L., Jústiz, C., Mercaderes, M. A., Velásquez, E. E., Caballero, E. & Cortina, V. (2009). *El trabajo metodológico en la estrategia de formación inicial y permanente de los profesionales de educación*. Curso 66. Congreso

Internacional Pedagogía 2009. Ciudad de La Habana: Sello editor Educación Cubana. Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación Superior. (2007). *Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior*. Resolución Ministerial No. 210 /07.

Weihrich, H. & Koontz, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Ingramex.

Sosa Flores, M. (2007). *El proceso docente educativo: Sus componentes*. Argentina Edición Lid Editor.