#### **BÚSQUEDA TEMÁTICA DIGITAL**

#### Gestión educativa

# **Educative management**

### María Vidal Ledo<sup>1</sup>; Francisco Durán García<sup>11</sup>; Nayra Pujal Victoria<sup>111</sup>

<sup>1</sup> Licenciada en Cibernética-Matemática, Maestra en Ciencias en Informática de Salud, Profesora Auxiliar, Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.

<sup>11</sup> Especialista de I Grado en Epidemiología, Especialista de II Grado en Organización y Administración de Salud Pública, Profesor Auxiliar, Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.

Doctora en Ciencias Médicas, Especialista de II Grado, Profesora Titular, Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.

La consulta de hoy se referirá al tema de *gestión educativa*, términos sobre los que existe un amplio debate y en ocasiones se identifica con la *gestión docente o administración educacional*. Sin embargo, va más allá, ya que la *gestión educativa* se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, <sup>1</sup> mientras que la *gestión docente* sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, <sup>2</sup> así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. <sup>3</sup>

Se ha invitado a reflexionar sobre estos asuntos a 2 especialistas en el tema, al Dr. Francisco Durán García, director nacional de Educación Superior del Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y a la DrC. Nayra Pujals Victoria, Profesora Titular de la

Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP), ambos con vasta experiencia en la dirección educativa en el sistema de ciencias médicas de Cuba.

En la exploración sobre estos conceptos se utilizaron para la búsqueda en Internet e Infomed, el entrecomillado simple y como motor el *Google*, revisando los artículos académicos recomendados en el buscador y consultando otras fuentes ofrecidas, cuyos resultados, para la fecha de la búsqueda, se muestra de acuerdo a las proposiciones elegidas (tabla).

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación". 4-6

Son interesantes los documentos encontrados sobre este asunto y que se consignan a continuación:

- Evaluación y calidad, de la profesora Lidia Toranzos del Ministerio de
  Cultura y Educación de Argentina, quien partiendo de un enfoque de calidad
  plantea que el desafío está en la gestión educativa a partir de la
  descentralización y fortalecimiento de la capacidad de gestión de las
  unidades del sistema educacional, la redefinición y fortalecimiento del rol de
  las instancias centrales de conducción del sistema educativo, la producción y
  difusión de información sobre el desempeño del sistema, la profundización
  en el sistema nacional de evaluación como instrumento estratégico para el
  mejoramiento de la gestión y la calidad de la educación, entre otros
  aspectos interesantes. Este artículo podrá localizarlo en:
  <a href="http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm">http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm</a>
- Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B del profesor Juan Casassus de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y que brinda un abundante análisis sobre este tema, abordado en su evolución histórica hasta proponerse como una disciplina en gestación en los que convergen la teoría y la política. Lo podrá encontrar en: http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas\_gestion\_ed ucativa.pdf
- La formación de recursos humanos para la gestión educativa en América Latina. Informe del foro del Instituto Internacional de Planeación de la Educación, cuya redacción estuvo a cargo del licenciado Javier Simon y que resume las transformaciones educativas para el desarrollo de la región, la relevancia y características de los recursos humanos en este desarrollo, las funciones del Estado y el fortalecimiento en los diferentes niveles de la gestión educativa, los requerimientos de formación y el papel del Estado, las universidades y de organismos internacionales en la formación de los recursos humanos para la gestión de los sistemas educativos. Podrá acceder a este documento a través de la dirección electrónica: <a href="www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/pdf/formacion.pdf">www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/pdf/formacion.pdf</a>
- Gestión educativa para la transformación de la escuela, del profesor Gilberto José Graffe, quien aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a

fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Así, analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello como, liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo. Puede alcanzarlo en la URL:

http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0798 - 97922002000300007&lng=es&nrm=iso

De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa, artículo de José Luis González Palma, publicado en el Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. México, agosto de 2005, quien reflexiona sobre el tipo de aprendizaje que necesitan los alumnos, las condiciones para llevarlo a cabo y el tipo de gestión necesaria para hacerlo posible. Puede ubicarlo en la dirección: <a href="http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html">http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html</a>

Puede ubicar también algunas presentaciones en *power point* sobre este tema que resultan interesantes, por ejemplo:

 Gestión educacional, por el profesor Oscar Barrios Ríos, de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile, que da a conocer los componentes del proceso de gestión en el campo educacional y su utilización mediante técnicas de gestión, el cual podrá localizar en: www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gesti%F3n%20Educacional.ppt

Fig. 1. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile.

# http://www.umce.cl/

 Gestión y liderazgo en educación, del Centro Lasallista de Formación de México, que reflexiona sobre los conceptos relacionados con el rol profesional del directivo y su replanteamiento en el contexto educativo, justificando la importancia de la planeación "estratégica" y "situacional" y que podrá obtener en la dirección electrónica: www.lasalle.edu.mx/diplo\_inst\_las/docs\_diplo/gestion\_escolar.ppt

También sobre el tema se ofertan numerosos cursos, cuyos programas pueden ser orientadores:

- Administración y gestión educativa, de la Licenciatura en Intervención Educativa de la Universidad Nacional Pedagógica de México, que permite el desarrollo de competencias para identificar concepciones y herramientas de la administración que permita integrar un saber en la práctica educativa, reconociendo la perspectiva histórica de la disciplina para tener claridad sobre las distintas concepciones y una aplicación a la realidad educativa con la finalidad de impulsar la calidad del desempeño institucional. Podrá obtenerlo en la dirección electrónica: <a href="https://www.lie.upn.mx/docs/ADMINISO01.pdf">www.lie.upn.mx/docs/ADMINISO01.pdf</a>
- Gestión estratégica de órganos intermedios e instituciones educativas, del licenciado Víctor A. Bazán, módulo que define conceptos, enfoques y principios para la gestión estratégica. Podrá ubicarlo en: <a href="http://portal.huascaran.edu.pe/comunidad/xtras/web/catalogo\_multimedia/doc\_portal">http://portal.huascaran.edu.pe/comunidad/xtras/web/catalogo\_multimedia/doc\_portal</a>
   /gestion\_estrategica\_de\_organos\_intermedios\_e\_instituciones\_e.pdf

También se encuentran enfoques tecnológicos sobre el tema que conviene revisar, dado el impacto que las nuevas tecnologías aportan al desarrollo estratégico en estas tendencias. Así podrá revisar los trabajos:

- La revolución científico-técnica y el impacto de la informática en la educación, trabajo de la MsC. Luisa L. Pacios Fernández, de la Facultad "Julio Trigo", quien señala que "la gestión educativa es quizás la que ha logrado sacar un mejor provecho de las oportunidades que brinda la informática", cuyo trabajo podrá encontrar en: http://fcmjtrigo.sld.cu/materiales/informatica /rctinformaticayeducacion.doc ó <a href="http://www.sld.cu/mainsearch.php?q=%22Gesti%F3n+Educativa%22&d=1">http://www.sld.cu/mainsearch.php?q=%22Gesti%F3n+Educativa%22&d=1</a> &x=7&y=4
- Tecnología para la gestión educativa, de Juan Carlos Silas, presentado en el XVI Simposio de la Sociedad Mexicana de Computación en la Educación celebrado en Monterrey, México en el año 2000, cuyo doble objetivo pretende analizar las implicaciones de la administración o gestión educativa en México y señalar el trascendente papel que desempeñará la tecnología en las instituciones educativas mexicanas, puede ser consultado en: <a href="https://www.somece.org.mx/memorias/2000/docs/654.DOC">www.somece.org.mx/memorias/2000/docs/654.DOC</a>

Pueden ser visitados ciertos sitios en Internet que tratan el tema, tal es el caso de:

### Sitio OGE: Organización y Gestión Educativa.

Revista del Forum Europeo de Administradores de la Educación, que presenta una enciclopedia pedagógica interactiva, donde puede encontrar estos y otros temas.

Fig. 2. Sitio Organización y Gestión Educativa.

http://www.oge.net

# Sitio OEI: Organización de Estados Iberoamericanos.

Revista Iberoamericana de Educación, que da acceso a diversos artículos sobre gestión y calidad educativa.

Fig. 3. Organización Iberoamericana de Educación.

http://www.rieoei.org/presentar.php

http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm

#### Sitio: Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile.

Oferta un grupo de revistas de educación científica, formación pedagógica y extensión educativa con artículos interesantes sobre estos temas.

Fig. 4. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Salud.

http://www.umce.cl/

www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gesti%F3n%20Educacional.ppt

También pueden consultarse sitios oficiales que brindan noticias del quehacer actual en la gestión educativa, como son:

Sitio: Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo.

Pertenece directamente a la Secretaría General de Educación del Ministerio de Educación y Ciencia de España, cuya función de investigación y evaluación educativa proporciona mucha información sobre este asunto.

Fig. 5. Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo.

http://www.institutodeevaluacion.mec.es/

http://www.revistaeducacion.mec.es/

Sitio: Ministerio de Educación de Perú.

Su proyecto de municipalización de la gestión educativa, brinda información sobre esta alternativa para mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas públicas.

Fig. 6. Ministerio de Educación de Perú.

http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/

Sitio: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE).

Centro de formación e investigación de alto nivel en planeamiento de la educación creado por la UNESCO y constituye un foro de intercambio de ideas y conceptos en materia de planificación y gestión educativa.

Fig. 7. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

http://www.iipe-buenosaires.org.ar/

www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/\_pdf/formacion.pdf

También pueden ser encontrados portales que presentan información e incluso cursos sobre este asunto:

Sitio: Prismas educativos.

Portal educativo de la ciudad de la Plata, Argentina, creado por los profesores Alicia Beatriz Tedesco y Luis Alberto García Leiva, dedicado a la educación a distancia para docentes, técnicos y profesionales que deseen compartir este espacio de construcción de aprendizaje profesional de forma colaborativa.

Fig. 8. Prismas Educativos.

http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm

www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm

En Cuba hay varios espacios que pueden ser consultados, ellos son, entre otros:

Sitio: Biblioteca del IDICT en Villa Clara.

Centro@Ciencia, Biblioteca digital de las ciencias en Villa Clara, tiene como objetivo facilitar el acceso a la información y conocimientos relevantes, disponibles en la provincia, particularmente, resultados de ciencia, tecnología, innovación y desarrollo del territorio, donde una vez registrado puede consultar varios trabajos.

Fig. 9. Biblioteca del IDICT de Villa Clara.

http://biblioteca.idict.villaclara.cu/?show=invalidpass&cache=536525310

http://biblioteca.idict.villaclara.cu/biblioteca/compendios-informativos/recursos-humanos/76

Sitio: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).

Universidad Virtual de Posgrado que oferta un curso de *Investigación educativa* para docentes e investigadores. Se abordan aspectos que le permitirán diseñar y ejecutar investigaciones dirigidas a la satisfacción de las necesidades educativas, y proyecciones de transformación de la realidad educacional. Además, incluye herramientas metodológicas para el diseño de proyectos de innovación pedagógica dirigidos también a la transformación de la realidad educativa.

Fig. 10. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).

http://iplacvirtual.rimed.cu/moodle/course/category.php?id=6

Se observa que sobre este tema hay múltiples opciones para consultar, investigar e incrementar los conocimientos en busca de mejores alternativas para perfeccionar la gestión educativa en el entorno. Para puntualizar los conceptos y tendencias que se aplican en el sistema de educación médica del país en el marco de las transformaciones que se observan en el sistema nacional de salud y de educación se da paso a los invitados.

# REFLEXIONES SOBRE EL TEMA

Algunas consideraciones sobre la administración universitaria en el contexto del proceso de municipalización de la docencia médica superior en Cuba

El enfoque integral para desarrollar la ciencia de la administración en las universidades, es hoy un instrumento fundamental para este trabajo en las universidades cubanas y caracteriza, en su esencia, el desarrollo como sistema de todas las influencias educativas que tienen lugar en la comunidad universitaria.

Perfeccionar la administración universitaria constituye hoy la estrategia maestra principal de la educación superior cubana en su conjunto. Esta estrategia constituye un todo armónico y coherente, donde el enfoque sistémico se constituye como una necesidad.

En las instituciones universitarias del sistema nacional de salud (SNS) de Cuba, tanto en los escenarios docentes localizados en los centros de educación médica superior como en las sedes universitarias municipales, la administración universitaria y la observancia y cumplimiento de sus leyes y principios deben constituir una prioridad en la labor de extensión de la formación de los profesionales de la salud en correspondencia con su carácter de estrategia maestra principal de la educación superior en Cuba.

No obstante, y con independencia de los avances experimentados en la apertura de nuevos escenarios docentes a lo largo y ancho del país, aún no se alcanza la coherencia y el enfoque sistémico requerido en el desarrollo de las acciones, como consecuencia de lo cual no siempre se formulan las estrategias de desarrollo de la manera más precisa y abarcadora, ni se logra un adecuado balance de las diferentes dimensiones de esta labor. Por solo citar 3 principios universales de la administración: el carácter limitado del alcance administrativo, la correspondencia entre medios, autoridad y responsabilidad y el mando único, los cuales son frecuentemente desconocidos, ignorados y en consecuencia no se alcanzan los resultados esperados al no aplicarse adecuadamente el enfoque estratégico en la etapa de planificación y de ejecución del ciclo administrativo con sus 4 funciones clásicas: planificación, organización, dirección y control.

Estos aspectos inciden negativamente en la efectividad de la aplicación del enfoque integral durante el desarrollo del proceso administrativo, limitando sus resultados. Es este uno de los problemas actuales de mayor prioridad en las universidades cubanas en general, no solo en las subordinadas administrativamente al sistema nacional de salud.

La municipalización de la docencia médica superior no trata de crear un sistema paralelo de formación con los centros de educación médica superior tradicionalmente existentes en el país. Ahora se trata de incorporar coherentemente y con un enfoque sistémico, la formación de profesionales de la salud con una matrícula muy superior a la históricamente realizada y obtener graduados con un alto nivel profesional, habilidades y valores éticos que se correspondan con las necesidades de salud del país y de los del mundo subdesarrollado. No se trata de formar profesionales que atiendan integralmente, enfatizando las acciones de promoción y prevención, para ejercer su trabajo en Cuba sino también en los más de 80 países con los cuales el país tiene una estrecha colaboración internacionalista acorde al principio del internacionalismo, uno de los pilares del sistema nacional de salud de Cuba.

En consonancia con las ideas anteriormente enunciadas, el punto de partida para esclarecer el papel y el lugar de la universidad médica de hoy, se debe ubicar en la propia misión de la universidad, para lo cual es necesario centrar la atención en aquellos aspectos verdaderamente esenciales para su caracterización dentro de los principios que sustentan la administración universitaria.

La necesidad de la planificación estratégica en las universidades cubanas es uno de estos aspectos esenciales.

La planificación estratégica se inserta en un proceso más amplio, el denominado *proceso de dirección estratégica*, que constituye un sistema de referencia aplicable a la administración de la universidad.

A grandes rasgos, diferentes autores clasifican las etapas de diferentes formas. En este caso se va a asumir las 3 grandes etapas que a continuación se exponen:

- 1. Análisis estratégico, que comprende la determinación de la orientación de la universidad mediante la formulación de su misión y objetivos, y la realización de un diagnóstico basado en el análisis interno y externo de la universidad.
- 2. Planificación estratégica, que incluye el diseño de las alternativas estratégicas, la elaboración del plan estratégico y la asignación de medios para la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas.
- 3. Control estratégico.

Se abordará el análisis estratégico y sus 2 acciones básicas:

- 1. La realización de un diagnóstico basado en el análisis interno y externo de la universidad.
- 2. La determinación de la orientación de la universidad mediante la formulación de su misión y objetivos.

En lo concerniente al primer aspecto, internacionalmente el análisis interno de las universidades estuvo durante mucho tiempo centrado en cuestiones relacionadas con la implantación de la estrategia, si bien desde finales de los años ochenta, comenzó un gran interés por el papel que los recursos y capacidades de las organizaciones desempeñaban como base fundamental de sus estrategias y resultados.

Con el análisis interno se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la universidad.

En el análisis externo, la universidad puede ser considerada como un sistema abierto en permanente contacto con su medio ambiente, se trata de un sistema social inmerso en un entorno más amplio con el que mantiene una constante interacción.

Referente al segundo aspecto, o sea, a la determinación de la misión y visión de la universidad, este epígrafe se ocupa de 2 cuestiones primordiales en la elaboración de cualquier plan estratégico: el propósito genérico de la universidad, es decir, su misión, y la visión o intención estratégica de la institución, que define sus aspiraciones y la orienta hacia dónde quiere ir.

La consideración de la universidad como un sistema abierto en permanente interacción con su medio ambiente hace necesario analizar las condiciones externas en las que se desarrollan sus actividades. Estas condiciones externas son cambiantes, circunstancia que introduce incertidumbre en la universidad acerca de

cómo afrontarlas. Por lo que para la institución resulta fundamental conocer cuál es el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y cómo debería tratarse dicha incertidumbre.

Justamente, el enfoque estratégico toma muy en consideración, además de los aspectos anteriormente enunciados, la incertidumbre del entorno, la concepción de que todos son actores en la planificación y la necesidad de planificar escenarios optimistas pero también pesimistas donde se aplique oportunamente el enfoque contingencial, si así fuera preciso.

La valoración de las oportunidades y amenazas que se derivan del exterior de la universidad condicionan fuertemente tanto la selección de sus estrategias como su posterior aplicación, dada la incidencia que tienen en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, la universidad tiene que hacerse más ágil, flexible y funcional en su estructura que tiende internacionalmente al aplanamiento horizontal y no al crecimiento horizontal como en determinados momentos históricos del desarrollo del subsistema docente acometido, a fin de lograr la capacidad necesaria para gestionar la incertidumbre del entorno, para enfrentarse a las condiciones externas con un alto nivel de eficacia (objetivos/resultados), eficiencia (resultados/recursos) y eficacia (resultados/impacto social) en su funcionamiento.

Con el análisis externo se pretende identificar las oportunidades y amenazas que el entorno depara a la universidad.

En relación con el ámbito interno de la universidad y sus escenarios, finalmente hay que destacar el lugar preferente que están ocupando conceptos tales como la eficacia, la eficiencia, la optimización y racionalización de los recursos, especialmente la calidad entendida en su dimensión más amplia, que lleva tanto a la necesidad de definir e implantar sistemas de calidad modernos, homologables, como a la generación de una cultura de búsqueda de la mejora continua en todos los procesos y actividades de la institución.

Entre las diversas técnicas aplicables, como base de partida para la formulación de estrategias en una institución universitaria y en sus escenarios docentes, la matriz DAFO se ha consolidado como una de las más utilizadas.

Introducida en 1982 por *Heinz Weihrich*, se considera como una valiosa metodología para formular la estrategia en el ámbito universitario, siendo especialmente válida en el análisis estratégico, campo en el que tradicionalmente se ha concedido un gran valor e importancia a la identificación de las debilidades y fortalezas procedentes de la estructura interna de la unidad a la que está referido el análisis, así como a las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno en el que opera o está inmersa.

Referida a la universidad, la matriz DAFO resulta un método útil para resumir la relación entre las influencias clave del entorno y la capacidad estratégica de la institución, y así poder crear una agenda para el desarrollo de nuevas estrategias.<sup>7</sup>

De manera que la administración universitaria, en Cuba e internacionalmente, debe aplicar para alcanzar los resultados esperados los principios universales de la ciencia de la administración y sus técnicas en cualquier nivel de la sociedad donde la misma se desarrolle.

En la actualidad estas acciones administrativas están influenciadas por la política educativa en cada país, por lo tanto está expuesta a ser modificada en base a los cambios que se producen en las referidas políticas educativas nacionales.

Todas las consideraciones anteriormente expuestas, convocan a la reflexión de los decisores a nivel nacional sobre la necesidad de aplicar en el proceso de extensión de la docencia médica superior los principios de la administración como ciencia y en particular, el enfoque estratégico como proceder para evitar la improvisación y las consecuentes desmotivaciones y frustraciones en aquellos que tratan de ejecutar, sin poseer un nivel elemental de conocimientos y experiencia en el campo de la administración en el contexto educativo, las actividades propias de una organización que puede no tener como base un diseño organizacional adecuado, propiciando la comisión de errores e imprecisiones en medio de una contemporaneidad donde se modifica el rol docente y existe una redefinición de la educación de la escolarización al aprendizaje permanente, otras instancias también instruyen y se proponen educar, se abre el interior de la escuela a otros sectores mediante las técnicas de la intersectorialidad y existe una concepción de política curricular basada en contenidos mínimos y objetivos fundamentales en medio de un marcado proceso de descentralización.

Todo ello implica que en la actualidad se exija una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo y la preparación de los jefes y subordinados para trabajar todos juntos mediante la dirección por objetivos hacia el cumplimiento de objetivos cada vez superiores dentro de la organización considerada.

La universidad cubana, tal y como se ha expuesto con anterioridad, no escapa a estas realidades y exigencias de la modernidad.

En Cuba, desde el 2004 existe una política de municipalización donde la universidad extiende sus muros y logra llegar hasta los municipios, creando sedes universitarias en cada uno de ellos.

En este accionar se integran los 3 procesos fundamentales de la universidad: la docencia, las investigaciones y la extensión.

La atención primaria de salud como estrategia ha sido y es una política de Estado y el eje de la transformación continua del sistema nacional de salud.

Con la creación del policlínico universitario, unidad fundamental del sistema nacional de salud y centro docente de más alto nivel en el municipio, se abre la posibilidad de formar en el propio policlínico y en sus escenarios docentes comunitarios las 5 carreras que actualmente desarrollan los centros de educación médica superior en Cuba: Medicina, Estomatología, Enfermería, Tecnología de la Salud y Psicología Mención Salud.

En este nivel se integran la docencia de pregrado y la de posgrado en los 498 policlínicos universitarios. Ante este hecho consumado, el reto que asume el sistema nacional de salud de Cuba y la rica tradición histórica de formación de recursos humanos en las ciencias de la salud que data oficialmente desde el 5 de enero de 1728 en que se crea la Real y Pontificia Universidad de San Jerónimo de La Habana y con ella la carrera de Medicina, es trascendental.

La revisión de bibliografía internacional sobre este tema de llevar a los municipios la ejecución de carreras universitarias solo se ha encontrado en Perú donde existe un plan de municipalización de la llamada gestión educativa conformando en cada municipalidad un consejo educativo municipal que debe asumir las funciones de planificación, organización, dirección y control del proceso docente a ese nivel, en las carreras que estén acreditadas en ese ámbito local.

De manera, que sin muchas referencias internacionales de experiencia en esta actividad el sistema nacional de salud de Cuba y su subsistema formador de recursos humanos debe desarrollar acciones que posibiliten llevar a vías de éxito las actividades inherentes a la tarea de la municipalización.

Lo primero es el diseño de una estructura organizativa con un enfoque estratégico que cumplimentando los principios de la administración como ciencia evite la improvisación y la consecuente comisión de errores que tienen muy frecuentemente un alto costo social.

Complementariamente a ello se pretende utilizar en este proceso la informática médica ya que abarca 2 grandes esferas de acción: la producción de nuevos conocimientos en el campo de la salud y la transformación cualitativa de los procesos generales asociados al sector. La informática médica, bien concebida, diseñada y aplicada, es capaz de añadir valores a los servicios integrales de salud.

En Cuba, con la municipalización de la enseñanza universitaria se impone la necesidad de adoptar una visión estratégica que partiendo del nivel estratégico del sistema, el nivel central, transite por el nivel táctico del SNS, las direcciones provinciales, y llegue hasta su nivel operativo, los municipios, con un desempeño coherente que planifique, organice, dirija y controle los procesos docentes, investigativos y extensionistas con el sentido del principio del orden que establece un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Solo así habrá sostenibilidad en las acciones que se realicen y se estará en pos de la mejora continua de la calidad de los escenarios docentes y su resultante final: graduados con una alta formación teórica, práctica y humanística en su campo del saber y la satisfacción de la población que sea atendida, dentro y fuera del país.

Se debe trabajar para materializar los conceptos antes mencionados y lograr una dirección en el proceso universitario con un estilo bien definido de liderazgo desde las más altas esferas del sistema nacional de salud hasta el último escenario en el lugar más intrincado y modesto de la geografía. Voluntad política sobra, ahora es el momento de concretarla en hechos para ser consecuentes con el Héroe Nacional: "Hacer es la mejor manera de decir".

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. Portal de la educación inicial. La gestión educativa. (Consultado 23/12/07). Disponible en: <a href="http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp">http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.asp</a>
- 2. Universidad Nacional de Córdova. Régimen de carrera y gestión docente. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. (Consultado 23/12/07). Disponible en: http://www.faudi.unc.edu.ar/areas/institucional/secacad/gestiondoc.htm
- 3. Cortés Lutz G. La administración educacional y gestión educacional. (Consultado 22/09/07). Disponible en: <a href="http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml">http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml</a>
- 4. García Leyva LA. Gestión educativa. Portal educativo. Ciudad de La Plata, Argentina. (Consultado 22/12/07). Disponible en: <a href="http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm">http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm</a>

5. Casassus J. Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. UNESCO. Octubre 2000. (Consultado 12/12/07). Disponible en:

http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas\_gestion\_educativa .pdf

- 6. Pacios Fernández LL. La revolución científico-técnica y el impacto de la informática en la educación. Trabajo de Filosofía para optar por la categoría docente de Profesor Auxiliar. Facultad "Julio Trigo", Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Enero 2000. (Consultado 20/12/07). Disponible en: <a href="http://fcmjtrigo.sld.cu/materiales/informatica/rctinformaticayeducacion.doc">http://fcmjtrigo.sld.cu/materiales/informatica/rctinformaticayeducacion.doc</a>
- 7. Benavides Velasco CA. Proceso y fases de la dirección estratégica: aplicación a la gestión de la universidad. España: Universidad de Málaga; Diciembre 2004.

Recibido: 2 de marzo de 2008. Aprobado: 4 de abril de 2008.

*María Vidal Ledo.* Escuela Nacional de Salud Pública, Calle I esq. a Línea, La Habana, Cuba. E-mail: <a href="mvidal@infomed.sld.cu">mvidal@infomed.sld.cu</a>

Tabla. Resultados de la búsqueda de acuerdo a las proposiciones elegidas.

Proposiciones	Internet	Sitios en Cuba	Portal de la salud
Gestión educativa	67 400	162	7
Gestión docente	5 980	110	75
Administración educacional	4 260	2	-



















