

Estrategia de superación para perfeccionar la labor de dirección de los jefes de departamento docente de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García"

Professional upgrading strategy for improving management work by the heads of teaching departments at General Calixto García School of Medical Sciences

Haymara Moynelo Rodríguez,^I Dánae Peña Vázquez,^I Bertha Fernández Oliva,^I Tamara Batista Gutiérrez^{II}

^I Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". Universidad de Ciencias Médica. La Habana, Cuba.

^{II} Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.

RESUMEN

Introducción: la superación continua de los cuadros que dirigen los procesos universitarios constituye una prioridad desde la perspectiva científica y un reto para estos tiempos. Propiciar la integración de la dirección con lo político-ideológico, lo docente, lo metodológico, lo educativo y lo científico-investigativo es función de los directivos en los Centros de Educación Superior, para lo cual se hace necesario la actualización permanente a través de la superación posgradual, por la vía de la superación profesional organizadas institucionalmente y por la autosuperación continua y permanente que corresponde a todo profesional y directivo.

Objetivo: diseñar una estrategia que contribuya al perfeccionamiento de la labor de dirección de los jefes de departamento docente a partir de la actualización de sus conocimientos y habilidades para la mejora continua de este nivel de organización y de dirección educativa.

Métodos: se realizó un estudio de desarrollo combinando métodos teóricos, empíricos, y estadísticos, se aplicaron encuestas a una muestra intencional de jefes de departamentos, profesores y directivos para obtener información que permitiera diseñar la estrategia, la cual posteriormente fue validada por especialistas seleccionados.

Resultados: se identificaron insuficiencias relativas al trabajo de dirección y al trabajo metodológico y la preparación en técnicas de dirección, estos elementos obtenidos en la etapa diagnóstica permitieron el diseño de la estrategia propuesta que consta de cuatro etapas: el diseño de las funciones de dirección del departamento docente, el diagnóstico del estado actual de la labor de dirección de los jefes de departamento docente a través de la identificación de las necesidades de aprendizaje, el diseño de un programa de superación en dirección y la evaluación por especialistas de la estrategia propuesta.

Conclusiones: la labor de dirección hay que concebirla como parte consustancial de la superación de los jefes de departamento docente para garantizar que puedan actuar frente a la realidad y transformarla con la finalidad de cumplir los objetivos de la formación del profesional. Los resultados demuestran que los jefes de departamento presentan dificultades para realizar la labor de dirección, así como insuficiente motivación. Se diseñó una estrategia orientada a elevar conocimientos y motivaciones sobre la labor de dirección de los jefes de departamentos docentes en la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", que después de validada se encuentra en fase de implementación.

Palabras clave: labor de dirección; estrategia de superación; jefes de departamento docente.

ABSTRACT

Introduction: The continuous upgrading of the cadres who direct the university processes constitutes a priority from the scientific perspective and a challenge in these times. In order to promote the integration of management with the political-ideological, the teaching, the methodological, the educational and the scientific-investigative aspects is a function of the persons in charge of the higher education institutions, for which it is necessary the permanent updating through postgraduate upgrading, through the routes of professional upgrading institutionally organized and by the continuous and permanent self-upgrading that corresponds to all professionals and managers.

Objective: To design a strategy that contributes to the improvement of the management work of the heads of the teaching departments by updating their knowledge and skills for the continuous improvement of this level of organization and educational management.

Methods: A developmental study was carried out combining theoretical, empirical, and statistical methods. Surveys were applied to an intentional sample of heads of departments, professors and managers, in order to obtain information that would allow designing the strategy, which was later validated by selected specialists.

Results: We identified shortcomings related to management work, methodological work and the training in management techniques. These elements, obtained in the diagnostic stage, allowed the design of the proposed strategy that consists of four stages: the design of the management functions of the teaching department, the diagnosis of the current state of the management work of the heads of the teaching department through the identification of the learning needs, the design of an upgrading program in management, and the evaluation of the proposed strategy by specialists.

Conclusions: Management work must be conceived as part of the upgrading of the heads of the teaching department, in order to ensure that they can act within reality and transform it to meet the objectives of professional training. The results show that department heads present difficulties in carrying out management tasks as well as insufficient motivation. A strategy was designed to raise knowledge and

motivation about the work of the heads of teaching departments at General Calixto García School of Medical Sciences, which is now in the implementation stage after being validated.

Keywords: Management work; upgrading strategy; head of teaching departments.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo alcanzado en el estudio de la teoría administrativa permite en los tiempos modernos considerar la administración como una ciencia de carácter universal, presente en cualquier organización social donde se realicen esfuerzos humanos para unir conocimientos y habilidades.

La administración se define hoy como la ciencia, la técnica y el arte de hacer las cosas a través de la gente, a partir de las funciones de planeación, organización, dirección, control y asumiendo principios administrativos que buscan el aprovechamiento de los recursos dentro de un contexto de equilibrio con el entorno general y específico que rodea cada una de las organizaciones que, de una u otra manera, impactan la calidad de vida de los individuos y de la sociedad.¹

En consonancia con lo anterior, el contenido de la dirección como actividad fundamental de la administración implica la asimilación de conocimientos diversos, incluye la teoría, los métodos y procedimientos para la acción, las formas organizativas, las vías de evaluación y control de la actividad. Esta dirección se ejecuta de cierta manera por cada sujeto y configura un desempeño.²

El proceso pedagógico que se lleva a cabo en las universidades posee los rasgos de todo trabajo social por lo que también requiere de una dirección eficiente que se organice mediante las funciones anteriormente mencionadas.

Linares Borrell plantea que la formación de directivos en Cuba es una actividad priorizada, cada vez más orientada a la solución de los problemas organizacionales: una vía para lograr esta correspondencia es la formación en equipos directivos, utilizando el tributo individual y colectivo, así como el intercambio de conocimientos tácitos y habilidades que pueden ser aprendidas o perfeccionadas en los propios procesos de trabajo.³

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se señaló la importancia y el estudio de las técnicas modernas y habilidades de administrar con eficiencia, se convocó a todos los cuadros dirigentes a prepararse para enfrentar nuevos retos.⁴

En Cuba, el Estado, el Gobierno, el Partido y los Ministerios de Salud Pública y de Educación Superior le brindan especial atención a la preparación y superación sistemática de sus cuadros.

Los "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución"⁵ adquirieron el carácter de directivas estatales una vez aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular. Se encuentra vinculado al tema el siguiente:

Lineamiento 145: Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.

Según *González Reyes*, entre los objetivos de las instituciones de educación superior es importante la formación del jefe de departamento docente como una actividad priorizada por su papel en la gestión de las actividades sustantiva.⁶ La formación de los jefes de departamentos docentes constituye un elemento estratégico en dichas instituciones y en particular en la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, en la cual al jefe de departamento se le confiere un papel rector para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje; por tal motivo se precisa asumir la responsabilidad de garantizar su preparación ya que es un metodólogo que contribuye al desarrollo exitoso del trabajo en el proceso pedagógico de la universidad desde la dirección y a nivel departamental.

Este propósito se hará realidad en la medida en que las acciones y formas diseñadas para su preparación estén apoyadas en el dominio de los principios y técnicas de dirección y en el conocimiento profundo del objeto de trabajo que se dirige; condiciones todas estrechamente relacionadas.⁷

Debe ser una superación integral que garantice elevar el saber profesional de los jefes de departamentos docentes, en los procesos que dirigen: la docencia, la extensión, la investigación y en las funciones que desempeñan: administrativa y metodológica, sustentadas en los ejes transversales: político ideológico, científico, didáctico y pedagógico, desde una perspectiva que les permita trazar estrategias de dirección efectivas y puedan contribuir con esas metas y aspiraciones de la institución.⁷

En la Resolución Ministerial 210 de 2007 del Ministro de Educación Superior, se señala que: "el departamento docente es el nivel de dirección que rige el trabajo de los profesores y se ocupa directamente de proyectar un trabajo metodológico que priorice la formación y desarrollo de valores en los estudiantes, desde el contenido de las asignaturas y disciplinas que son de su competencia."⁸

Así mismo, esta Resolución plantea "que el Departamento Docente es la dependencia científico-docente básica de la estructura de los Centros de Educación Superior, constituye el eslabón fundamental de la labor educativa con los estudiantes, es el núcleo de dirección del trabajo de los profesores, orientado a fortalecer la labor educativa y político ideológica de los estudiantes."⁸

Los jefes de departamentos docentes, por tanto, deben ser capaces de conducir la organización hacia el alto desempeño profesional y la excelencia de los servicios. Se impone entonces, su formación y desarrollo, como premisa indispensable para lograr una dirección eficiente, que dé respuesta a las transformaciones que han ocurrido en el último período en la educación cubana y en particular en el Sistema Nacional de Salud y con la flexibilidad requerida para enfrentar, a la vez, constantes cambios en lo social, económico y tecnológico.

El estudio de los documentos normativos y las vivencias de las autoras durante más de 20 años como directivos y metodólogas a diferentes niveles, contribuyeron a la sistematización de criterios valorativos acerca de la creación de la estrategia de superación, que representa la posibilidad de responder al problema científico planteado: ¿cómo contribuir al perfeccionamiento de la labor de dirección de los jefes de departamento docente en la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto

García" con el objetivo de diseñar una estrategia que contribuya al perfeccionamiento de la labor de dirección de los jefes de departamento docente, a partir de la actualización de sus conocimientos y habilidades para la mejora continua de este nivel de organización y de dirección educativa.

MÉTODOS

Se realizó un estudio de desarrollo combinando métodos teóricos, empíricos y estadísticos con una marcada influencia del paradigma socio-crítico. Se aplicaron encuestas a directivos y metodólogos, a jefes de departamento docente y a profesores. Además, se realizó la técnica de positivo, negativo e interesante (PNI) a los especialistas seleccionados. La facultad cuenta con un total de 150 profesores que trabajan a tiempo completo, de los cuales se seleccionó una muestra aleatoria de 75 (50 %) para la aplicación de encuesta a profesores. Existen 23 departamentos docentes de los cuales se seleccionaron 15 de sus jefes para un 65 %. El total de directivos y metodólogos es de 20 y se trabajó con el universo completo de estos.

Los especialistas seleccionados fueron 26, procedentes de la propia Facultad "Calixto García" y de las facultades "Miguel Enríquez", "Salvador Allende" y "Victoria de Girón". En su selección se tuvo en cuenta la experiencia en la educación superior y la relación con el trabajo de los departamentos docentes.

Se utilizó la estadística descriptiva para la presentación de datos en tablas y gráficos y como medidas de resumen el cálculo porcentual para el análisis de distribución de las frecuencias en que ocurre cada indicador medido en las indagaciones empíricas.

REFERENTES TEÓRICOS

Sobre el proceso de superación

A efectos de la presente investigación los autores asumen la siguiente definición:

Superación: dirigida a recursos laborales con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación o completar conocimientos y habilidades no adquiridos anteriormente y necesarios para el desempeño. Proceso que se desarrolla organizadamente, sistémico, pero no regulada su ejecución, generalmente no acredita para el desempeño, solo certifica determinados contenidos.⁹

En relación con la estrategia de superación

La estrategia como concepto es abordada en múltiples investigaciones porque en el orden metodológico permite la solución de problemas identificados, optimizando tiempo, recursos, implementando métodos efectivos, mediante un proceso de planificación concebido en aras de alcanzar determinados objetivos.⁹

La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

La estrategia tiene en consideración la interiorización de los aspectos determinantes en la dirección de esta labor educativa, el intercambio sistemático entre los directivos, los docentes, a partir de la creación de un clima comunicativo donde prime el respeto y en el que estos desempeñen un papel activo al debatir e intercambiar criterios en relación con las problemáticas identificadas, reflexionar críticamente sobre los problemas profesionales, así como el interés constante por la búsqueda de soluciones para transformar la realidad y adquirir conocimientos, habilidades, capacidades y valores, teniendo en cuenta para ello la unidad de lo afectivo, lo cognitivo y lo desarrollador.⁹

Partiendo de la instrumentación de estrategias educativas se estructura un proceso de superación que tiene como finalidad lograr la integración gradual y sistemática de los conocimientos generales y específicos, las habilidades técnicas y prácticas y valores adquiridos en el proceso de asimilación, estos elementos del aprendizaje facultarían a los jefes de departamentos para realizar un ejercicio eficiente y alcanzar un desempeño mayor en cualquier nivel y modalidad en que participe, haciéndolo de manera activa, consciente y crítica en el contexto laboral y social en que actúa. Esta integración debe llevarlo a una autorrealización personal y profesional.

Cualquiera de los términos que se asuman para establecer o designar esa formación de los profesionales de la educación, posterior a su graduación, incluso si se logran establecer diferencias entre ellas como hemos analizado anteriormente, ponen de manifiesto la necesidad de discutir las formas en que ellas se pueden diseñar, o lo que es lo mismo, las vías que pueden ser utilizadas para obtenerlas.

RESULTADOS

Se realizó un resumen de los principales resultados a partir de las indagaciones empíricas.

1. Encuesta a jefes de departamento docente

Los resultados de la encuesta muestran como lo más significativo la respuesta a la pregunta sobre la autoevaluación de los jefes de departamento para desarrollar su labor de dirección, donde solo 27 % de la muestra (15) considera suficientes los conocimientos de dirección, 67 % medianamente suficientes y 7 % insuficientes.

La encuesta continuó con la percepción de los jefes de departamento sobre dimensiones politico-ideológicas, el trabajo de dirección, el trabajo docente, el trabajo metodológico, trabajo científico-técnico y el trabajo educativo y la evaluación de estos en los indicadores que considera que mejor caracteriza su accionar.

En la dimensión "trabajo de dirección" los menos favorecidos fueron los indicadores "elaboración del plan de trabajo anual del departamento", "elaboración, actualización y revisión de los planes de trabajo individuales de cada miembro del departamento" y "distribución racional de la carga de docencia directa e investigación de acuerdo a las necesidades departamentales y categoría docente de los profesores" todos referidos a la actividad de planificación.

Dentro de las posibles insuficiencias se destacan la falta de preparación en técnicas de dirección (53 % en gran medida, 40 % en alguna medida y solo el 7 % no

influye) y la falta de experiencia en la dirección (47 % en gran medida, 47 % en alguna medida y solo el 7 % que no influye) son las causas más identificadas.

Sobre las vías que los encuestados consideran más adecuadas para perfeccionar su labor de dirección el 100 % opina que son "la autopreparación" junto a "un curso de preparación de jefes de departamento docente".

2. Encuesta a directivos y metodólogos

Al analizar la encuesta aplicada, la mayor parte de las respuestas en las dimensiones político-ideológica y trabajo docente se ubican en la categoría de Bien.

En la dimensión "trabajo de dirección" las dificultades más significativas son:

- Elaboración del plan de trabajo anual del departamento: 70 %.
- Elaboración, actualización y revisión de los planes de trabajo individuales de cada miembro del departamento: 65 %.
- Distribución racional de la carga de docencia directa e investigación de acuerdo a las necesidades departamentales y categoría docente de los profesores: 75 %.

Entre las causas que motivan las dificultades señaladas se identificaron:

- Falta de capacitación sobre técnicas y estilos de dirección.
- Imprecisiones en las funciones del jefe del departamento.
- Guía de entrega de los departamentos, se realiza la entrega sin una guía o constancia de su accionar.
- Falta de la implementación de la organización, planificación de un departamento.
- El no estar cubierta la plantilla.
- Falta de una descripción explícita de las funciones del JDD específicamente las de dirección.
- Falta de cursos para las reservas.

El resultado a la interrogante: ¿Qué vías considera más adecuadas para perfeccionar la labor de dirección?, 100 % de los directivos o metodólogos señalaron el intercambio de experiencias con otros jefes de departamentos y el curso de preparación para este cargo; quedando en porcentajes más bajos el control de metodólogos, la asesoría de directivos y la autopreparación.

3. Encuesta a profesores

La primera pregunta del cuestionario permitió que realizara una evaluación de los conocimientos de sus jefes de departamentos para desarrollar la labor de dirección. Como resultado el 14 % de los encuestados lo consideraron como "suficientes", 77 % "medianamente suficiente" y 9 % como "insuficientes".

Sobre las insuficiencias de los jefes de departamento docente en su labor de dirección, identificadas por el 61 % de los profesores encuestados, consideran que en gran medida se corresponden con "la falta de conocimientos de las acciones que

caracterizan la dirección" mientras que 60 % considera que en alguna medida "la falta de motivación para realizar la labor de dirección".

Otras de las causas mencionadas por los profesores son:

- Inadecuada apreciación de la carga docente por profesor lo que hace que se sobrecarguen algunos docentes.
- Falta de visión.
- Falta de preparación continua para jefes de departamento docente y reservas.
- Poca sistematicidad en funciones y estilos de dirección.
- Falta de sistematicidad en todas las funciones y tareas y su comunicación a los subordinados.
- Necesidad de reuniones departamentales más comunicativas para poder aprender como subordinado y reserva.

Entre las vías que los profesores encuestados consideran más adecuadas para perfeccionar la labor de dirección están:

- La autopreparación.
- Un curso de preparación de Jefes de departamentos docentes.
- El control de metodólogos.

4. Caracterización de la estrategia

La estrategia consta de 4 etapas:

- Rediseño de las funciones de dirección del departamento docente.
- Diagnóstico del estado actual de la labor de dirección de los jefes de departamento docente. Identificación de las necesidades de aprendizaje.
- Diseño de un programa de superación en dirección.
- Evaluación preliminar de la estrategia propuesta.

PRIMERA ETAPA:

Rediseño de las funciones de dirección del jefe de departamento docente

La necesidad de incluir esta etapa en el diseño de la estrategia surgió durante el proceso investigativo pues las funciones establecidas en el documento clasificador de cargo del jefe de departamento docente consultado en el departamento de cuadros de la facultad no esclarecían las acciones a ejecutar por estos directivos, apreciándose solapamiento en algunas áreas y ausencia de otras. Por ello se propuso caracterizar la labor de dirección del jefe de departamento docente a partir de 6 dimensiones y 32 acciones. Al coincidir esta con la variable de la presente investigación se encuentra desplegada en el acápite correspondiente al diseño metodológico.

Objetivo: determinar a partir de la conceptualización de departamento docente las acciones que caracterizan la labor de dirección del jefe de departamento docente, a partir del proceso de dirección y del contenido funcional para el cargo.

ACCIONES:

1. Conceptualización del proceso de dirección del departamento docente.

Es el nivel de dirección básico de la facultad en el cual se desarrollan los procesos de planificación, organización, ejecución, dirección y evaluación de los procesos docente-educativo, científico-metodológico e investigativo y de extensión, aplicando los principios de dirección, para lograr un mejor desempeño de los profesores y elevar la calidad de la formación de los estudiantes, en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la universidad.

2. Identificación de las acciones que caracterizan la labor de dirección del jefe de departamento docente.

SEGUNDA ETAPA:

Diagnóstico del estado actual de la labor de dirección de los jefes de departamento docente. Identificación de las necesidades de aprendizaje

Los resultados de este diagnóstico se encuentran resumidos en los resultados presentados precedentemente.

TERCERA ETAPA:

Diseño de un programa de superación en dirección

Objetivo: contribuir a la preparación de los jefes de departamento docente de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García" en temas de dirección para mejorar su labor de dirección.

ACCIONES:

1. Presentación de un programa de superación en dirección para los jefes de departamento docente. A partir de las limitaciones corroboradas en el diagnóstico durante la investigación, en las funciones de dirección se requiere instrumentar un programa para dotarlos de conocimientos y técnicas para su mejor desempeño.
2. Diseño de un sistema de acciones para su ejecución "desde el puesto de trabajo" mediante su integración al programa de superación empleando como forma de organización el taller de entrenamiento metodológico.

El programa que se presenta a continuación se encuentra en proceso de construcción, por ello se le denomina programa sintético pues se presentan de manera general los temas a tratar y las formas de organización de la enseñanza, así como otros aspectos generales. Es preciso incluir el sistema de objetivos temáticos y sus contenidos, así como orientaciones metodológicas que precisen cómo se desarrollará el curso.

PROGRAMA DOCENTE (SINTÉTICO)

Título: Técnicas de Dirección para Jefes de Departamento Docente de la Educación Médica.

Modalidad: Curso (Semipresencial).

Número de horas: 292 (presenciales: 94 y de trabajo independiente: 198).

Justificación del programa

La preparación y capacitación de los jefes de departamento docente constituye un imperativo de la actualidad para dar respuesta al perfeccionamiento de los procesos universitarios. Las transformaciones que hoy se operan en el ámbito de las instituciones universitaria de ciencias médicas requieren que los directivos logren gestionar los procesos sustantivos, elevando su eficiencia y calidad en correspondencia con la misión de formar profesionales integrales y altamente comprometidos con la prestación de servicios médicos de calidad por ser la salud una prioridad del estado cubano.

La manera en que los cuadros se preparen para asumir esos retos, especialmente en lo concerniente al conocimiento y habilidades en materia de dirección, posibilitará que estos puedan cumplir con los objetivos planteados.

El programa del curso responde a un conjunto de necesidades, evidenciadas en el diagnóstico a los diferentes niveles que atiende el departamento docente, además constituye una necesidad planteada en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 5 de preparar a los cuadros y su reserva de las entidades del Estado y del Gobierno y del Sistema Empresarial, para mejorar el desempeño de sus funciones con vista a enfrentar con mayor eficiencia las importantes tareas que se acometen en la actualidad.

Objetivos generales del programa:

Resolver los problemas de su entorno de actuación aplicando los conocimientos sobre dirección al:

- Aplicar el pensamiento estratégico en la toma de decisiones y al perfeccionamiento del trabajo en equipo.
- Realizar actividades de auto-preparación constante que contribuyan a perfeccionar las habilidades directivas.

PLAN TEMÁTICO

La dirección estratégica, la comunicación en dirección, manejo de conflictos, el trabajo en equipo, así como aspectos comprendidos en las funciones a realizar como jefe de departamento docente.

Formas de Organización de la enseñanza

Clase teórico práctica, Trabajo grupal, Taller de Entrenamiento metodológico y Trabajo Independiente.

Sistema de evaluación:

Se corresponde con la calificación cualitativa y cuantitativa del posgrado (E, B, R y M) se realizará de manera: sistemática y final.

La evaluación sistemática mediante la participación de los estudiantes (preguntas orales, tareas y ejercicios en clase) durante el tiempo que dure el curso. El control del profesor durante la actividad docente, posibilitará el intercambio y la atención personalizada.

La evaluación final será una tarea evaluativa sobre uno de los temas seleccionados y que guarde relación con la solución de un problema de su puesto de trabajo.

CUARTA ETAPA:

Evaluación preliminar de la estrategia de superación

La estrategia diseñada se sometió a un proceso valorativo, mediante la técnica de evaluación de PNI a 26 especialistas para conocer su opinión en cuanto a la correspondencia con las limitaciones diagnosticadas y la viabilidad de aplicación.

La técnica de PNI fue creada por Edward de Bono¹⁰ y permite una evaluación más detallada de las ideas más relevantes que expresan las personas que son sometidas a esta, lo que posibilita descubrir el potencial de cada idea expuesta y descubrir los posibles efectos adversos.

Esta técnica fue aplicada individualmente y se seleccionaron las ideas y anotaron aquellas que respondían al objetivo de aplicación.

Los resultados del PNI fueron:

Positivo

1. El programa presentado para capacitar a los jefes de departamento en las funciones de dirección (100 %).
2. Que la estrategia es posible de aplicar (100 %).
3. Involucrar en el diagnóstico a los factores fundamentales que se vinculan con el departamento docente (89 %).
4. Se esclarecen las acciones de la labor de dirección del jefe de departamento (86,6 %).
5. Se asumen los elementos de la dirección como elementos también de la estrategia (78 %).

Interesante

1. Contar con una estrategia de superación para los jefes de departamento (100 %).
2. La estrategia puede servir de referente para aplicar a otros niveles de la facultad y la Educación Superior (92 %).
3. Ver las funciones de dirección del jefe de departamento como acciones de su labor de dirección (89,7 %).
4. Contar con un programa de superación para los jefes de departamento en técnicas de dirección (86,6 %).

Negativo

1. No se incluyen otros niveles de dirección de la facultad como jefes de colectivo de asignatura (76,6 %).

DISCUSIÓN

Ente los resultados de las indagaciones hechas a los propios jefes de departamentos, profesores, directivos y metodólogos, existe coincidencia de insuficientes conocimientos sobre dirección con indicadores que lo evalúan por encima del 50 % en todos los casos y como vía para la solución del problema se ratifica en los tres grupos la autopreparación y el curso, así como los controles metodológicos. Sobre la base de este diagnóstico inicial se diseñó la estrategia partiendo de la redefinición de las funciones de dirección inherentes a este profesional en una primera etapa que continua con el diseño de un programa y su validación. Comparando con otros autores se comprueba que la metodología seguida responde a los pasos para la elaboración de una estrategia docente por estar conformadas por un conjunto de acciones secuenciales que se interrelacionan con la visión de mejorar una actividad, un desempeño profesional o estudiantil, partiendo de un estado inicial y considerando los objetivos propuestos, lo que permite dirigir y organizar de forma consciente e intencionada el desarrollo de habilidades; así la metodología seguida por *Tairi Gómez*,¹¹ *D. Peregrino*¹² y *Judith Caballero*¹³ parten de los siguientes pasos: identificar fundamentos teóricos sobre el tema estudiado, realizar un diagnóstico del problema investigado a través de indagaciones a diferentes actores que intervienen en el proceso, consultar criterios de especialistas, aunado todo esto a la experiencia de las autoras que confeccionaron sus propias estrategias como trabajo final de terminación de maestría. Las comparaciones para la discusión se hacen solo en el orden metodológico porque los resultados corresponden a temas muy disímiles, pero esencialmente se corrobora como con esta metodología se obtiene información de problemas que afectan la organización de la docencia en las instituciones formadoras de recursos humanos de la salud y una vía para resolverlos.

CONCLUSIONES

- La labor de dirección hay que concebirla como parte consustancial de la superación de los jefes de departamento docente para garantizar que puedan actuar frente a la realidad y transformarla con la finalidad última de cumplir los objetivos de la formación del profesional.

- Los resultados de la investigación, utilizados como base para la confección de la estrategia identificados por las diferentes fuentes: profesores, directivos y metodólogos y por los propios jefes de departamentos docente; demuestran que estos presentan dificultades para realizar la labor de dirección, así como insuficiente motivación.
- Se diseñó una estrategia con cuatro etapas orientada a elevar los conocimientos sobre la labor de dirección, validada por especialistas como satisfactoria para su aplicación. La estrategia diseñada consta de las fases de organización donde a partir del diagnóstico se diseñó el plan de acciones; la fase de implementación y control se encuentran en proceso de ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ospina Montoya N. Cómo iniciarse en el estudio de la administración. La administración-fundamentos Universidad de Medellín. 1ra. Edición; 2010.
2. Borrazás González R. Sistema de orientaciones metodológicas para el mejoramiento de la comunicación en el desempeño profesional de los directores municipales de educación de la capital Ciudad de La Habana. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas; 2008.
3. Linares Borrell MA. Actualización de la formación por competencias en equipos directivos y riesgos involucrados. Cd Memorias Evento Gerencia Educacional, Palacio de las Convenciones, La Habana; 2014.
4. Documentos del Quinto Congreso del Partido Comunista de Cuba, Ciudad de La Habana, 8-10 octubre de 1997. 1997 [citado 12 may 2016]. Disponible en: www.granma.cu/...congreso...pcc/.../documentos-del-quinto-congreso-del-partido
5. Folleto del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Abril de 2011.
6. González Reyes JC. Una mirada a la gestión del trabajo metodológico de los jefes de departamento docente universitario universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. 2014;6(4).
7. García Chirino R. Estrategia Pedagógica para el desempeño de cuadros y reservas del Municipio de Educación de La Lisa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas; 2008.
8. Ministerio de Educación Superior. Reglamento Trabajo docente y metodológico. Resolución Ministerial No. 210 de 2007, capítulo 41 de la realización del Trabajo metodológico; 2007.
9. Añorga, J. Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. Texto del Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana; 2010.
10. de Bono E. Técnica del Positivo/Negativo/Interesante. 2007 [citado 12 may 2016]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/tecnica-de-decision-pni-positivo-negativo-interesante/>

11. Gómez Bara TB. Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento de la actividad de estudio de los estudiantes de 1er año de la carrera de medicina. Policlínico Universitario Robert Manuel Zulueta. Tesis para optar por el título de máster en Educación Médica. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", mayo de 2015.

12. Pelegrino de la Vega D. Estrategia pedagógica para el perfeccionamiento del trabajo metodológico de los jefes de colectivo de asignatura. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". Tesis para optar por el título de máster en Educación Médica. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", mayo de 2012.

13. Caballero Báez JA. Estrategia metodológica para el perfeccionamiento de competencias en docentes de enfermería. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García". Tesis para optar por el título de máster en Educación Médica. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", julio de 2012.

Recibido: 15 de abril de 2017.

Aprobado: 6 de junio de 2017.

Haymara Moynelo Rodríguez. Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García".

Correo electrónico: hmoynelo@infomed.sld.cu