

Competencias en dirección de los gestores del proceso docente en los escenarios de la atención secundaria del municipio Holguín.

Competencies moving toward the managers of the teaching process in the scenarios of the secondary attention of the municipality Holguín.

Gisela Ramírez Ramírez,¹ Arturo Martínez Vega,² Elizabeth K. Leyva Sánchez,³ Pedro Augusto Díaz Rojas.⁴

1 MSc. Educación Médica. Profesor Auxiliar. Especialista 2do Grado Medicina Interna

2 Lic. Educación. Profesor Asistente. Profesor Informática, Bioestadística y Metodología de la Investigación.

3 MSc. Educación Médica. Profesor Auxiliar. Especialista 2do Grado Medicina

4 Dr.C. Educación Médica. Profesor Titular. Especialista 2do Grado Histología

Correo electrónico: giselaramirez@infomed.sld.cu

RESUMEN

Objetivo: Seleccionar las competencias en dirección necesarias para la gestión del proceso docente educativo en las sedes universitarias de atención secundaria del municipio Holguín, caracterizar a los gestores del proceso docente educativo de dichos escenarios y el estado actual de las competencias en dirección de los mismos. Métodos: Se aplicaron los métodos teóricos: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción; entre los métodos empíricos se aplicaron cuestionarios a directivos, profesores y estudiantes. Los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente. Resultados: La sistematización de la información obtenida permitió la selección de diez competencias para conocer el desempeño de los gestores del proceso docente; se constató que los profesionales tienen experiencias laborales y que llevan tiempo en funciones docentes y directivas, sin embargo se apreció bajo porcentaje de categorización docente superior y científica unido a escasa formación docente y directiva. Conclusiones: El diagnóstico a los directivos y profesores entrevistados presenta un nivel Medio (Bueno) en la valoración de sus competencias, que coincide con la opinión de los estudiantes. Los índices más bajos lo alcanzan las competencias: toma de decisión y capacidad de dirección, así como comunicación y creatividad.

Palabras claves: Gestores del proceso docente educativo, Proceso Docente Educativo, competencias directivas.

ABSTRACT

Objective: To select the competencies in the direction necessary for the management of the educational teaching process at the university headquarters of secondary care of the municipality Holguín, to characterize the managers of the educational process of these scenarios and the state Current of the competencies in the direction of the same. Methods: Theoretical methods were applied: historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction; Among the empirical methods, questionnaires were applied to executives, professors, and students. The collected data were processed statistically. Results: The systematization of the information obtained allowed to know the performance of the managers of the teaching process and the selection of ten competencies. It was found that the professionals have work experiences and they take time in teaching functions and directives. Also, was appreciated an under a percentage of higher teaching and scientific categorization joined to scarce teacher training and directive. Conclusions: The diagnosis to the managers and professors interviewed presents a mean level (Good) in the valuation of its competitions, that agrees with the opinion of the students. The lowest indices reach it the competitions were: capacity and decision making of direction, as well as communication and creativity.

Key words: Managers of the educational teaching process, educational teaching process, management competencies.

INTRODUCCIÓN

En la práctica se denomina indistintamente "gerente" "gestor" ó "administrador" al que ejerce en alguna medida función de dirección.¹

La teoría de la administración no contempla el estudio del Proceso Docente Educativo (PDE) en particular, sin embargo éste tiene que ser gestionado por personal competente en las instituciones educativas y, por tanto, planeado, organizado, dirigido y controlado.

Para garantizar la calidad del proceso docente educativo se requiere de conocimientos sólidos sobre el trabajo metodológico (entendido como el proceso de dirección del proceso docente educativo) por parte de los profesionales que dirigen dicho proceso, y por tanto de competencias necesarias, debido a que la comprensión moderna y amplia de este trabajo permite concebirlo como un elemento medular de dicho proceso.²

Cada día se hace necesaria la transformación de las sedes universitarias a fin de responder concretamente al compromiso histórico que tiene con la sociedad de formar profesionales

competentes para enfrentar la vida y una de esas exigencias es la de aprender no solo los procesos docentes educativos sino a dirigir esos procesos.³

Tras valorar los elementos en común y los diferenciadores de un elevado número de definiciones de competencia, elaboradas por una gran diversidad de autores e instancias internacionales, tanto educativas como profesionales,^{4-14,15-18} entendemos que: La competencia ha de identificar aquello que necesita cualquier persona para dar respuesta a los problemas con los que se enfrentará a lo largo de su vida. Se considera que las competencias constituyen la integración y movilización de los sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para la solución exitosa de aquellas actividades vinculadas a la satisfacción de las necesidades personales y profesionales, demostradas en su desempeño.

Las competencias del profesional de la educación quedaron establecidas teniendo en cuenta las cualidades, las funciones y las tareas que le son inherentes en el "Modelo del Profesional de la Educación", elaborado por investigadores del Centro de Estudios Educativos y otros especialistas de las diferentes Facultades de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona", y determinan que son las siguientes: Competencia didáctica, competencia para la orientación educativa, competencia para la investigación educativa, competencia para la comunicación educativa y competencia para la dirección educativa.¹⁹

Las leyes, teorías, principios, entre otros, de la Educación General, no son ajenas a la formación de los profesionales de la salud, que deben ser portadores de niveles de competencia y desempeño que satisfagan la exigencia social de elevar los niveles de salud de la población. Por lo tanto, los profesores y directivos encargados de ese rol social necesitan de las competencias necesarias y suficientes para la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, caracterizado por estrategias didácticas abarcadoras, así como la conducción del proceso docente educativo en función del encargo social.

Tomando en cuenta lo anterior se comprende que en los gestores del proceso docente educativo en salud tienen que confluir competencias propias del sistema, en unidad indisoluble con las competencias propias del profesional de la educación. De la relación de competencias establecidas anteriormente, esta investigación centra su atención en las competencias en dirección de los gestores para la gestión del proceso docente educativo.

Para enfrentar con eficiencia y eficacia los desafíos que demanda la actualidad es necesario asumir y desarrollar un grupo de competencias generales de dirección, desde este enunciado en la UNESCO (1998)²⁰, en diferentes regiones del mundo se ha estado trabajando en la identificación de competencias específicas, por ejemplo: En Colombia²¹ el desempeño laboral de un docente o directivo docente está regido por competencias, en Perú, Díaz Margot y Delgado Miguel²² plantean un Mapa de Competencias Gerenciales, En España

Poblete y García Olalla²³, después de haber realizado y contrastado su análisis seleccionaron catorce competencias directivas en gestores docentes, Según Cruz Aponte y Mora de Bedoya²⁴ las competencias gerenciales son fundamentales para la praxis del profesional de la enseñanza. De igual forma James Stoner²⁵ considera que las competencias son necesarias para la dirección de cualquier proceso, por su parte Chávez Hernández N²⁶ ofrece una clasificación de las competencias gerenciales para el ámbito empresarial.

Se puede apreciar que existen puntos comunes entre las áreas docentes y empresariales, destacándose el énfasis realizado en el liderazgo, habilidades interpersonales, toma de decisiones, resolver problemas, la comunicación desde sus diferentes aristas, el trabajo colaborativo en grupos y la creatividad.

No hay dudas de que la calidad del proceso docente-educativo y el desarrollo de competencias en los alumnos están determinados por la función docente; con base en el desempeño de los profesores, pero esto no sería posible sin un adecuado desempeño de los gerentes para conducir estos procesos.

Por ello se hace necesario conocer el estado actual de las competencias en dirección y seleccionarlas, para establecer estrategias de superación que permitan elevar la calidad del proceso docente educativo en las sedes universitarias.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se efectuó una investigación en las instituciones de atención secundaria del municipio Holguín (hospitales provinciales), en el período comprendido de septiembre del 2016 a mayo del 2017. **Universo:** todos los dirigentes (subdirectores, jefes de dpto. docente, jefes de servicios, jefes de cátedras), profesores y estudiantes plantilla de esas instituciones se tomó como **muestra** no probabilística de oportunidad, un total de 44 directivos, 54 profesores y 420 estudiantes que en el período en que se realizó la investigación trabajaban o estudiaban en las instituciones antes mencionadas.

Se emplearon métodos teóricos: Revisión Documental: Permitió la recogida de la información teórica y su procesamiento.

Análisis y síntesis: Durante el estudio de la bibliografía especializada para la determinación de las regularidades epistemológicas del objeto de estudio.

Histórico-lógico: En la caracterización y determinación del objeto de estudio, enfocada a la periodización del trabajo y desarrollo de competencias en la educación superior y específicamente en la educación médica.

Inducción-deducción: A partir de leyes y principios generales de la dirección y/o gerencia y de la pedagogía, permitió estudiar, definir y agrupar las habilidades en competencias según contexto.

Empíricos:

La **encuesta**, se aplicaron tres **cuestionarios**: uno a los directivos, y otro a los profesores para caracterizar a estos gestores del proceso docente en los tres escenarios, y caracterizar el estado actual de sus competencias en dirección en el proceso docente educativo y uno a estudiantes para valorar su percepción de la calidad del proceso docente educativo, el trabajo y comunicación de sus directivos.

Se aplicó otra **encuesta** a forma de **entrevista** grupal a una muestra no probabilística de oportunidad de 6 gestores en una reunión de un departamento docente y a 23 en dos colectivos de asignaturas (Medicina Interna y Dermatología).

La **Observación**: Para constatar la planificación, organización y control del proceso docente educativo.

La triangulación de los datos de los instrumentos así como la revisión documental permitió el cumplimiento de los objetivos, realizar el proceso de análisis de los resultados y llegar a conclusiones.

Estadístico:

Para el procesamiento estadístico se calculó la media y el índice de posición para la búsqueda del peso de coincidencia por dimensión.

Estos instrumentos fueron validados en otras investigaciones,²⁷⁻²⁹ para lo cual se hizo un estudio de los mismos, tomando elementos de cada uno de ellos en la elaboración, lo que posibilitó la realización de los objetivos planteados.

Definición de las variables

Variable dependiente: Competencias en dirección

Dimensiones: las siguientes competencias propiamente y/o habilidades o atributos de las competencias: liderazgo, clima organizacional, toma de decisiones, creatividad, comunicación, sentido de pertenencia, ejecuta docencia directa, desarrollo profesional, trabajo en equipo, métodos de dirección, enfoque estratégico, planificación, organización, ejecución, control y trabajo político ideológico.

Indicadores: Ítems en los cuestionarios.

Procesamiento y análisis estadístico aplicado.

En las preguntas elaboradas sobre la base de escalas de opinión, se utilizaron indistintamente ambas escalas, con la siguiente correspondencia: "Muy Alta" el valor 5, "Alta" el valor 4, "Media" el valor 3, "Baja" el valor 2 y "Muy Baja" el valor 1, así como "Excelente" el valor 5, "Muy buena" el valor 4, "Buena" el valor 3, "Regular" el valor 2 y "Mala" el valor 1. De esta manera se procedió a agrupar los ítems por dimensiones, la determinación de la media del valor de la dimensión y dentro de la competencia, así como el índice de posición³⁰ de los mismos.

Los datos obtenidos se procesaron y se siguió la lógica establecida para este tipo de estudio, se utilizó Microsoft Excel como base de datos y Microsoft Office 2010, para efectuar el procesamiento de los textos y la elaboración de las tablas, donde se muestran los resultados.

Para la investigación se tuvo en cuenta el consentimiento informado de los estudiantes y profesores que participaron en el estudio y se cumplió con los aspectos éticos de la investigación científica.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Caracterización general de los gestores del proceso docentes

Se encuestaron 98 gestores del proceso docente, 44 directivos, de ellos: 2 subdirectores, 29 jefes de servicio, 3 jefes de cátedra, 6 jefes de departamento, 4 jefes de salas y 54 profesores y 420 estudiantes, 122 que transitan o estudian en el Hospital V.I. Lenin, 85 en el Hospital Pediátrico y 213 en el Hospital Clínico Quirúrgico Lucía Iníiguez Landín, 325 de pregrado años 3ero, 4to, 5to y 6to y el resto posgrado (Residentes) 95 de diferentes años.

Los gestores del proceso docente (directivos y profesores) fueron profesionales con experiencia laboral pues el 83,7% tenían más de 15 años de graduados; igualmente experimentados en la actividad docente ya que el 64,3 % la desarrolla desde hace más de 7 años. De ellos, el 43,2 % ha mantenido su desempeño como dirigentes desde hace más de cinco años, el 13% desde hace 5 años, y el 40 % desarrolla esa tarea desde hace menos de 4 años.

Con relación a la categorización docente y científica, sólo 19,4 % poseen categoría docente de auxiliar, 27,5% de asistente y 55,1 % poseen categoría docente transitoria de instructor. El 33,4 % Máster, el 19,4 % es especialista de segundo grado y 7,1% tiene categoría de investigador.

Con relación a la superación en Educación Superior, Pedagogía y Dirección no alcanzan 50 % en ningunas de las categorías de Básico, Diplomado o Máster.

Los resultados muestran que a pesar de que estos profesionales tienen experiencia laboral y que llevan tiempo en funciones docentes y directivas, mantienen un bajo porcentaje de categorización docente superior y científica unido a escasa formación docente y directiva, elementos que se pueden atribuir a que se desarrolló la investigación en la atención secundaria, que a pesar de ser el escenario docente tradicional para la enseñanza de la medicina aún la asistencia se va por encima de la docencia: la presión asistencial, las dificultades con recursos humanos y materiales, el exceso de matrícula a pesar de los escenarios revertidos, entre otras, siguen siendo justificaciones para el saber hacer de los

gestores del proceso docente educativo en su desarrollo profesional. Resultados similares en cuanto a años de labor, categorías docentes y científicas, así como a la formación describen algunos autores, aunque en escenarios diferentes.³¹⁻³³

Caracterización del estado actual de las competencias en dirección de los gestores del proceso docente.

Cuadro 1. Resultados de la pregunta 1 sobre la evaluación que los dirigentes y profesores hacen de la utilización de sus competencias como directivos del proceso docente educativo. (Anexo I y II).

Competencias	Directivos n=44		Profesores n=54	
	Media	IP	Media	IP
1-Liderazgo	4,19	0,83	3,91	0,78
2-Toma de decisiones	3,97	0,79	3,92	0,78
3- Creatividad	4,18	0,84	3,72	0,74
4-Comunicación	4,32	0,86	4,02	0,80
5-Sentido pertenencia	4,45	0,89	4,05	0,81
6-Ejecuta docencia directa (Preparación docente)	4,15	0,83	3,89	0,77
7-Desarrollo profesional	4,13	0,82	3,92	0,78
8-Trabajo en equipo	4.47	0,87	3,99	0,79
9-Capacidad de dirección	3,89	0,79	3,88	0,77
10-Trabajo político ideológico	4,33	0,87	4,06	0,81

ID: Índice de posición.

En la evaluación que los dirigentes y profesores hacen de la utilización de sus competencias como directivos del proceso docente educativo en su institución se observa que en ambas expresadas con más debilidades son la toma de decisiones y la capacidad de dirección, sin embargo, de forma particular los profesores se evalúan menos líderes, menos creativos, con menor capacidad de trabajo en equipo, inclusive con menor preparación docente y profesional. Este resultado independientemente su subjetividad, alerta y corrobora la necesidad del desarrollo de estas competencias en los profesores, pues no ven el proceso docente como un proceso de dirección. Por ello es fundamental que conozcan la trascendencia de su rol gerencial en el “aula” para alcanzar ejecuciones más efectivas y eficientes, por lo que actualizarse en gerencia es una necesidad.

Según Cruz Aponte y Mora de Bedoya²⁴ el profesor debe ser capaz de asumir diferentes papeles: ser líder democrático y transformador, mediador de conflictos, gestor en la toma de decisiones, de las habilidades humanas, tanto comunicativas como tecnológicas, que favorezcan la conducción en los centros educativos; competencias estas que se exploran y algunas resultan con debilidades en este trabajo.

Cuadro 2. Resultados de la pregunta 2 sobre el conocimiento del desarrollo del proceso docente educativo. (Anexos I y II).

Conocimiento del proceso docente educativo	Directivos %	Profesores %
Controlado una vez.	43,2	25,9
Controlado dos veces.	43,2	50
Controlado tres veces.	13,6	24,1
Reconocen acciones que forman parte de la dirección del proceso docente educativo.	100	100
Por cursos de posgrado o autopreparación.	79,5	79,6
No saben identificar los documentos normativos.	79,5	77,7

n= 98

Con respecto a las veces que deben ser controlados los profesores en el semestre, no hay uniformidad de criterios y se aprecia el desconocimiento de los contenidos metodológicos y normativas vigentes. Los resultados muestran que la mayoría (79,5% y 79,6%) recibieron los conocimientos sobre dirección a través de cursos de posgrado o auto preparación, lo que evidencia el papel en la superación profesional que juega el posgrado, y la necesidad ya insertada en el plan D de la formación pedagógica como estrategia curricular en el pregrado. Es llamativo el hecho del poco dominio de los documentos normativos del proceso docente educativo en educación médica tanto en directivos como profesores ya que del 79,5% y 77,7% respectivamente no hay respuesta, o estas son incorrectas.

Cuadro 3. Resultados de la pregunta 3 sobre la evaluación que los dirigentes y profesores hacen del estado de preparación que poseen como gestores del proceso docente. (Anexos I y II).

Competencias	Directivos		Profesores	
	n=44		n=54	
	Media	IP	Media	IP
Preparación docente (C6)	3,63	0,72	3,89	0,78
Desarrollo profesional (C7)	3,63	0,73	3,80	0,76
Capacidad de dirección (C9)	3,45	0,69	3,80	0,75
Trabajo político ideológico (C10)	4,07	0,81	4,04	0,81

() Número de la competencia

En este caso las respuestas recibidas reflejan en ambos una valoración media (Buena) de los dirigentes, que en opinión de la autora es un resultado acorde con el contexto, pues los dirigentes tienen menos tiempo para la superación docente, aunque aquí se evidenció necesidad de superación de todos estos gestores. El trabajo político ideológico resultó la excepción con una valoración alta (Muy Buena).

Perrenoud³⁶ considera que las competencias básicas se enriquecen con la formación y desarrollo de otras, planteamiento con el que se coincide, es por ello que la preparación y capacitación pedagógica general y didáctica en particular, puede contribuir a eliminar otro problema de dirección del proceso docente educativo universitario y es el carácter impersonal que en ocasiones imprime el profesor, limitando la estimulación a la participación activa del estudiante que no se compromete con el proceso manteniéndose este en parámetros tradicionales y dando poco margen al desarrollo de capacidades y al desarrollo creativo.

Cuadro 4. Resultados de la pregunta 4. Autoevaluación que los profesores hacen del estado de preparación que poseen como docente. (Anexo II).

Habilidades	Media	IP
Organizar y animar situaciones de aprendizaje. (C 6)	3,89	0,78
Gestionar la progresión de los aprendizajes. (C 6)	3,89	0,79
Trabajar en equipo. (C 8)	3,99	0,78
Implicar a los alumnos/as en su aprendizaje y en su trabajo. (C 6)	3,89	0,78
Participar en la gestión de la institución. (C 9)	3,98	0,79
Informar e implicar a la familia. (C 4)	4,02	0,80

Utilizar las nuevas tecnologías. (C 7)	3,88	0,77
Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.(C10)	4,32	0,86
Organizar la propia formación continua. (C 6-7)	3,88	0,77
n= 54	() Número de la competencia a que tributa la habilidad.	

En el estado de preparación que poseen los profesores de las competencias docentes, las respuestas recibidas reflejan una valoración media (Buena) en el 70% de las habilidades o atributos de las competencias, y como alta en las habilidades informar a la familia (comunicación) y afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión (trabajo político ideológico), muy semejante a las preguntas anteriores.

Estos resultados coinciden en parte con lo obtenidos por Cruz Aponte y Mora de Bedoya²⁶ en su investigación, que analizan las percepciones de profesores y directivos en relación con la aplicación de las competencias gerenciales docentes con las características particulares según su clasificación propuesta: Sociales que incluyen estilo de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y habilidades humanas, Comunicativas, Tecnológicas y Profesionales referentes a habilidades técnicas y conceptuales aunque en escenarios diferentes al nuestro.

Cuadro 5. Resultados de la pregunta 5. Necesidades de superación de los directivos y profesores. (Anexo I y II).

Aspectos	No.	%
Sistema de evaluación	26	26,5
Preparación metodológica	22	22,4
Metodología de la investigación	14	14,2
Pedagogía	12	12,2
Documentos rectores de la educación médica	11	11,2
Idioma	9	9,1
Informática	9	9,1
Dirección del proceso docente	2	2,04

n= 98

Las necesidades de superación de los directivos y profesores son expresadas en (Cuadro 5), donde se destacan: la superación en sistema de evaluación, trabajo metodológico y metodología de la investigación; se mencionan además la pedagogía, documentos rectores del proceso docente educativo y redacción científica. Aquí la pregunta estaba enfocada al

trabajo metodológico, por lo que las respuestas no se correspondieron a la pregunta, denotando falta de conocimiento; además esto dejó apreciar que la relación de necesidades de aprendizaje encubiertas supera a las necesidades expresadas ya que solo dos plantean carencia de preparación en dirección del proceso sin embargo con los distintos instrumentos se pudieron apreciar dificultades en estas competencias.

Cuadro 6. Resultados de la preguntas 1,2 y 3. Valoración de los estudiantes de la calidad de las actividades docentes, la participación de sus profesores y la valoración del trabajo y la comunicación de los directivos. (Anexo III).

Competencias	Media	IP
1- Preparación docente (C6)	3,58	0,72
2- Preparación docente (C6)	4,16	0,83
3- Comunicación(C4)	3,51	0,70

n= 420

En la valoración de la calidad de las actividades docentes, según la consideración de los estudiantes, se corresponde con la autovaloración que en los instrumentos anteriores se realizan los profesores, existe debilidad en su preparación y necesitan superación.

Se valora con un nivel medio (Buena), la comunicación con los directivos, lo que refleja que aún existen dificultades comunicativas en el proceso.

Resultados de la pregunta 4 a los estudiantes sobre algún criterio o sugerencia en relación con el trabajo de sus directivos.

Sólo 74 (17%) aportaron criterios ¿Realmente no tienen que aportar o como vimos en algunas respuestas hay pérdida de confianza o pereza? Estos elementos hablan que falta la comunicación, el trabajo político ideológico, y la adecuada dirección de los procesos.

En las sugerencias hechas por los estudiantes en relación al trabajo de sus directivos, se encontra con mayor frecuencia mejorar la **comunicación e información** a los estudiantes; que escuchen sus criterios y se tengan en cuenta en la toma de decisiones; mejorar la calidad de las actividades docentes (planificación, organización, ejecución), referencia especial a las estancias revertidas, necesitan mayor educación en el trabajo, en las salas para la adquisición de las habilidades prácticas, las conferencias masivas, la docencia en las guardias y preparación de seminarios, el cumplimiento de actividades docentes como piezas frescas y clínicas patológicas, elementos estos que corresponde con los resultados de la primera pregunta del cuestionario; reclaman mayor atención a sus problemas, el pago, la

beca, sus problemas personales; en ocasiones son maltratados por profesores, directivos y otros trabajadores; que se le reconozca lo bien realizado; falta de interés de algunos profesores para que los alumnos aprendan; plantean que la presión asistencial limita la docencia principalmente a los residentes por lo cual se necesita mayor organización e integración; perfeccionar la vinculación de los distintos escenarios docentes y además piden realizar más actividades extracurriculares, vincularse más con las actividades que se realizan en las unidades asistenciales.

Como se observa existieron criterios que cuando se triangula, la comunicación es una de las competencias que los profesores valoran más alta sin embargo los alumnos no tienen ese criterio, por lo tanto se debe seguir el trabajo para elevar la superación de los gestores en estas.

Resultado de la guía entrevista grupal a los gestores del proceso docente educativo.

Al entrevistar grupalmente a un grupo de gestores se obtuvo lo siguiente:

En relación con la preparación de los directivos en salud para enfrentar el proceso de la Universalización de la Educación Médica las opiniones versaron sobre las siguientes ideas:

- Los directivos en salud están generalmente preparados para gerenciar los procesos asistenciales y administrativos; pero para enfrentar el proceso docente educativo su preparación no es la mejor.
- No interiorizan o no llevan a la práctica la integración docencia -asistencia, no lo ven como un proceso único que se complementan.
- Los principales dirigentes de las unidades asistenciales no son siempre los más preparados, no poseen la preparación científico-pedagógica acorde a la responsabilidad que tienen con la formación de los recursos humanos en salud, incluyendo desconocimiento de los documentos rectores.

A la pregunta sobre las principales dificultades durante el desarrollo de las actividades formativas que se han desarrollado con la finalidad del perfeccionamiento del claustro en temas de dirección docente las ideas centrales fueron: La no planificación adecuada de las mismas, la falta de información, la falta de interés de los implicados, la minimización de su importancia por directivos y profesores y la prioridad a la asistencia, más que a la superación como docentes.

Al profundizar en criterios sobre la efectividad de las actividades de superación a directivos para el desarrollo de competencias para la conducción de los procesos docente, aparecieron los siguientes: exceso de teoría y poca práctica, falta de evaluación del impacto que permite comprometer a los profesionales y la falta de individualización de estos contenidos en las actividades de superación de los cuadros.

Sobre las limitaciones que se presentan a un directivo de salud para poder conducir los procesos docentes de su institución, las respuestas se enfocaron a la asistencia y las dificultades administrativas que absorben el tiempo del directivo, y este, como muchas veces no tiene la preparación didáctica y metodológica adecuada no cuenta con las herramientas necesarias para crear un buen clima organizacional que le permita integrar estos procesos.

Se preguntó también sobre los elementos en temas de dirección docente que deben estar en la metodología para el desarrollo de las competencias de dirección de los gestores del proceso docente educativo. Aquí se relacionó el Trabajo metodológico, Elementos de pedagogía y didáctica. Documentos normativos (reglamentos, resoluciones, circulares) del proceso docente educativo. Técnicas de dirección. Planes y programas de estudios. Metodología de la investigación y redacción científica.

El análisis de estos resultados muestra que muchas de las necesidades sentidas coinciden con las valoraciones que realizan directivos y profesores del estado de sus competencias directivas y docentes, elementos que refuerza la utilidad la necesidad de superación para el desarrollo de las mismas.

CONCLUSIONES

La sistematización de la bibliografía revisada y las valoraciones realizadas, permiten la propuesta de un perfil de competencias para el desempeño de los gestores del proceso docente acordes con el contexto y las exigencias actuales, integrado por: liderazgo, toma de decisiones, creatividad, comunicación, sentido de pertenencia, preparación docente, desarrollo profesional, trabajo político ideológico, trabajo en equipo y capacidad de dirección, ésta incluye como novedad los métodos de dirección y el enfoque estratégico, elementos muy importantes en la nueva era de la gerencia, así como el clima organizacional dentro de la competencia liderazgo.

El diagnóstico realizado a los directivos y profesores entrevistados presentan un nivel medio (Buena) en la valoración de sus competencias, que coincidió con la opinión de los estudiantes, los índices más bajos lo alcanzan las competencias toma de decisión y capacidad de dirección, así como comunicación y creatividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. Weihrich, H. y Koontz, H. "Administración. Una perspectiva global" Editorial Ingramex. 5ta. Edición.1994.
2. Rivera N M. Fundamentos metodológicos del proceso docente-educativo. El modelo de la actividad. Materiales de la Maestría EDUMED.2016

3. Oriol Bosch A. El reto de Bolonia: la evaluación de las competencias. Educ. méd. [Internet]. 2010 Sep [citado 2017 Mayo 03]; 13(3): [Aprox 3 p.]. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132010000300001&lng=es.
4. Martínez Manrique R, Iglesias Quevedo RR. La Formación de los Recursos Humanos en base a Competencias Profesionales. Un aporte para la elevación de la gestión económico-financiera en las empresas y unidades presupuestadas. Santiago: 2005;107:43-57. Disponible en: <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewFile/14505206/190>
5. Zermeño Casas LO, Armenteros Acosta MC, Sologaitoa Guangorena AG, Villanueva Armenteros Y. Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. Rev Global Negocios [Internet]. 2014 [citado 5 Oct 2015];2(4): [Aprox 8p.]. Disponible en: <http://search.proquest.com/openview/8c37c48f736890b212f73607de50c3c0/1?pq-origsite=gscholar>.
6. Chilevalora: Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales. Documento de Trabajo N° 3. Mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales. [Internet]. 2010 [citado 8 May 2012]. Disponible en: <http://www.oitcenterfor.org/publicaci%C3%B3n/mirada-comparativa-sobre-m%C3%A9todos-identificar-competencias-laborales>
7. Guzmán Ibarra I, Marin Uribe R. La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación. REIFOP [Internet]. 2011 [citado 5 Oct 2016];14(1):151-63. Disponible en: http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1301588498.pdf
8. González Jaramillo Suleida, Ortiz García Martha. Professional competencies in the higher education. Educ Med Super [Internet]. 2011 Sep [citado 2017 Ene 06] ; 25(3): 234-243. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300011&lng=es
9. Oramas González R, Jordán Severo T, Valcárcel Izquierdo N. Competencias y desempeño profesional pedagógico hacia un modelo del profesor de la carrera de Medicina. Educ Med Super [Internet]. 2013 [citado 10 Oct 2015];27(1):123-134. Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000100015&lng=es.

10. Salgado F, Corrales J, Muñoz L, Delgado J. Design of course programs based on competences and their application at the Universidad del Bío-Bío, Chile. *Ingeniare. Rev Chilena Ingeniería* [Internet]. 2012 [citado 6 Oct 2016]; 20(2):267-78. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052012000200013&lng=es&tlng=en.
11. Gallego M. Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Rev Universidad EAFIT* [Internet] 2000 [citado 5 Oct 2016]; 36(119): [Aprox 9p.]. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>
12. Maldonado-Rojas M, Vidal-Flores S, Royo-Urrizola P, Gómez-Urrutia V. Evaluación de competencias genéricas en egresados de tecnología médica de la Universidad de Talca, Chile. *FEM* [Internet]. 2015 [Citado Ener 2017]; 18 (5): [Aprox 7 p.]. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/fem/v18n5/original7.pdf>
13. Soto-Aguilera CA, Robles-Rivera K, Fajardo-Ortiz G, Ortiz-Montalvo A, Hamui-Sutton A. Actividades profesionales confiables (APROC): un enfoque de competencias para el perfil médico. *FEM* (Ed. impresa) [Internet]. 2016 Feb [citado 2017 Mayo 04] ; 19(1): 55-62. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322016000100010&lng=es.
14. Cuba. Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana 3002 [Internet]. La Habana. Mayo 2007. Disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>
15. Parra Vigo I. Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial. (Tesis). Ciudad de la Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona; 2002.
16. Martínez Isaac JA. Diseño por competencias del diplomado de enfermería clínico-quirúrgico (Tesis). Ciudad de la Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona; 2011.
17. Ibarra A. Formación de Recursos Humanos y Competencia laboral. *Boletín. Competencias Laborales en la Formación Profesional* [Internet]. 2000 [Citado Ener 2017]; (149): [Aprox 13 p.]. Disponible en: http://www.oei.es/etp/formacion_recursos_humanos_competencia_laboral_ibarra.pdf.
18. Vargas Zúñiga F. La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad [Internet]. 2007 [citado 2017 Feb 15]. Disponible en: <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>

19. Estrada Sentí V, Benítez Cárdenas F. La gestión del conocimiento en la nueva universidad cubana. En: Hernández Gutiérrez D, Benítez Cárdenas F, Sánchez Hernández Y, Manzano Rivera S. La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento [Internet]. Ciudad de la Habana: Editorial Félix Varela; 2006 [Citado Ene 2017]; [Aprox 17 p.]. <https://profesorailianartiles.files.wordpress.com/2013/03/la-nueva-universidad-cubana.pdf>
20. Lorenzo García R. Talento, éxito y liderazgo. Editorial Científico – Técnica. La Habana; 2008.
21. Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Guía Metodológica. Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes [Internet]. Bogotá: Colombia; 2007. [Citado Ene 2017]. Disponible en: www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157083_recurso_6.unknown
22. Díaz Castillo DM., Delgado Leyva M. Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la Socioformación [Tesis]. [Perú]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo ; 2014. Disponible en: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/563>
23. García Olalla A, Poblete M. Villa A. La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. Rev Inter Inv Innov Educ [Internet]. 2006 [Citado Ene 2017]; (8): [Aprox 6 p.]. Disponible en: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/686>.
24. Cruz Aponte M, Mora de Bedoya F. Competencias Gerenciales del Docente en la Conducción de la Disciplina Escolar para la Convivencia Institucional. Inter J Good Conscience [Internet]. 2014 [Citado Ene 2017]; 9(3): [Aprox 17 p.]. Disponible en: <http://www.spentamexico.org/v9-n3/A15.9%283%29171-187.pdf>
25. García González M, García Rodríguez A, González Pérez M. Cabrera Albert JC. La Formación de competencias generales de dirección desde la Universidad. Pedag Univ [Internet]. 2011 [Citado Ene 2017]; 16(2): [Aprox 5 p.]. Disponible en: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/69/0>.
26. Chávez Hernández N. Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. Gerencia.com [Internet]. 2013 [Citado Ene 2017]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
27. Correa AJ, Valiente P. Principios orientadores de la evaluación institucional del Hospital Militar de Ejército de Holguín, como sede universitaria. Revista Ciencias

- Holguín [Internet]. 2011[Citado 2014 Abril 1];17(2). Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/-index.php/cienciasholguin/article/view/592>
28. Barazal A. Modelo de evaluación de impacto de la maestría en enfermería en el desempeño profesional de sus egresados. [Tesis]. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana. Cuba; 2011.
 29. Díaz Roja PA. Metodología de Evaluación del Impacto de la maestría en Educación Médica Superior sobre los egresados. (Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Médica de La Habana. La Habana. Cuba; 2015.
 30. Hoz Herrera G de la. Índice de posición: una herramienta para evaluar competencias socio profesionales de los profesores universitarios. Revista ACADEMIA LIBRE [Internet]. 2010 [Citado Ener 2017];7(8): [Aprox 9 p.] Disponible en: <http://www.google.com.cu/url?>
 31. Alcaide Guardado Y, Quintero Reyes Y, González Ramos MR, Forment Sánchez I, Martínez Rodríguez A, Sol Señarí O del. Estrategia pedagógica para la superación de los docentes. Educ Med Super [Internet]. 2016 Mar [citado 2017 Mayo 04] ; 30(1): Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000100008&lng=es
 32. Torres Batista M. Estrategia de superación metodológica para los profesionales encargados de dirigir el proceso pedagógico en las unidades docentes de la Universidad de Ciencias Médica. Holguín (Tesis).Holguín: Universidad de Ciencias Médica de Holguín; 2012
 33. Aguilar Hernández Idalberto, Perera Milián Leidis Sandra. Intervención educativa para la gestión docente en profesionales no categorizados. Educ Med Super [Internet]. 2011 Dic [citado 2017 Mayo 06] ; 25(4): 398-406.