

**Necesidades de aprendizaje gerenciales en jefes de departamentos docentes de la sede central**

**Management learning necessities in the head of the teaching departments in the central site**

**Claudia Turiño Hurtado<sup>I</sup>; Oscar Cañizares Luna<sup>II</sup>; Nélida Sarasa Muñoz<sup>III</sup>**

<sup>I</sup> Licenciada en Educación. Especialidad Biología. Máster en Educación Médica. Asistente. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba.

<sup>II</sup> Doctor en Medicina. Especialista de I y II Grados en Anatomía Humana. Doctor en Ciencias Médicas. Profesor Titular. Máster en Educación Médica y en Educación Avanzada. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba.

<sup>III</sup> Doctora en Medicina. Especialista de I y II Grados en Anatomía Humana. Doctora en Ciencias Médicas. Profesor Titular. Máster en Educación Médica y en Educación Avanzada. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba

---

**RESUMEN**

La superación continua de los cuadros que dirigen los procesos universitarios constituye una prioridad desde perspectivas científicas que propicien la integración de lo gerencial con lo técnico, lo metodológico y lo investigativo; en correspondencia con las particularidades de cada contexto. La Dirección de Cuadros de la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara, ha identificado brechas en las competencias gerenciales de los jefes de departamentos docentes para el trabajo metodológico e investigativo, que fueron caracterizadas científicamente mediante un estudio descriptivo transversal con enfoque cualitativo realizado en 12 jefes de departamentos docentes de la sede central seleccionados mediante un muestreo no probabilístico; la aplicación combinada de métodos teóricos y empíricos permitió constatar necesidades de aprendizaje, expresadas y encubiertas, referidas al trabajo metodológico y la aplicación de la política científica departamental que sugieren la proyección de acciones de capacitación pertinentes e inmediatas.

**Palabras clave:** Jefes de departamentos docentes, competencias gerenciales, dirección del trabajo metodológico departamental, dirección del trabajo científico departamental.

## ABSTRACT

The on & on upgrading of the leaders who lead the university processes is a priority from the scientific perspective which propitiates the integration of the scientific and managerial aspects, and the methodological and researching ones; according to the peculiarities of each contest. The board of managers of Villa Clara University of Medical sciences has identified problems in the managerial competences of the head of the teaching departments in the methodological and researching work, which were scientifically characterized in a descriptive cross-sectional study with a qualitative approach, on a non probabilistic sampling the head of 12 teaching departments of the central site were selected. There were applied theoretical and empirical methods which made possible to state implicit and explicit learning necessities in reference to the methodological work and the application of the scientific policy in the departments that suggest the design of immediate and pertinent qualifying actions

**Key words:** Head of teaching departments, managerial competences, departmental methodological work direction, departmental scientific work direction.

---

## INTRODUCCIÓN

A partir del modelo organizacional para el departamento docente presentado por Romero,<sup>1</sup> en el cual se asume este nivel de dirección como unidad académica básica que tiene la responsabilidad de planificar, organizar, ejecutar y evaluar de manera integrada y bajo criterios de calidad las funciones de docencia, investigación y extensión, en correspondencia con las necesidades, demandas y expectativas de la sociedad; el departamento docente constituye el órgano técnico principal no sólo para la preparación metodológica profesoral individual y colectiva, por su función catalítica sobre el trabajo metodológico, sino también por el rol que desempeña en el cumplimiento de la política científica a nivel de base.<sup>2</sup>

Entre las prioridades para el trabajo universitario en el curso escolar 2010-2011, el Ministro de Educación Superior definió que el jefe de departamento debe jugar un rol fundamental y convertirse en metodólogo por excelencia. Los autores consideran que este propósito se hará realidad en la medida en que las acciones y procedimientos diseñados estén sustentados 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 y que pueden lograrse con una superación integral que garantice la elevación del saber profesional de los jefes de departamentos docentes en lo político, científico y pedagógico desde una perspectiva gerencial que les permita trazar estrategias de dirección efectivas.

En este sentido, en la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara, se identificaron irregularidades en el trabajo metodológico departamental, expresadas en insuficiente

número de controles a clases y su poca calidad, deficiente trabajo científico metodológico a nivel de departamento; unido a una incorrecta evaluación de los resultados anuales del trabajo docente metodológico.

También se constataron evaluaciones superficiales de la actividad investigativa de los docentes, falta de control sistemático de ella de los colectivos, poca prioridad en la elaboración y gestión de proyectos de investigación; así como insuficiente control y registro de la productividad científica de los profesores.

Estas irregularidades estaban enmarcadas en un contexto general caracterizado por inestabilidades en el cargo, creación de nuevos departamentos en las carreras de Medicina y Estomatología y apertura de nuevas carreras en Tecnología de la Salud; situación que propició heterogeneidad en las competencias de los jefes de departamentos docentes, expresada en desconocimiento de aspectos básicos y pocas destrezas para alcanzar los cambios necesarios; sin percibirse manifestaciones negativas relacionadas con actitudes, convicciones y valores que afectaran su desempeño.

Los análisis realizados en consejos de dirección y claustros académicos a diferentes instancias, a partir de los cuales se han proyectado desde hace varios años acciones capacitantes para los jefes de departamentos docentes relacionadas con la gerencia educacional, no se han provocado los cambios que se requieren en la calidad de la dirección de los procesos docente e investigativo a este nivel.

Al valorar de forma integral los elementos descritos anteriormente, se consideró necesario profundizar en las particularidades de las competencias de los jefes de departamentos docentes a partir de un proceso de indagación científica de la dirección del trabajo metodológico y científico de la universidad. El objetivo principal de la investigación fue identificar aquellas necesidades de aprendizaje que afectan las competencias y el desempeño gerencial de los jefes de departamentos docentes de la sede central de la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara.

## DESARROLLO

La investigación se realizó desde una perspectiva esencialmente cualitativa, en el periodo comprendido entre septiembre 2010 y marzo 2011, con la aplicación de los métodos teóricos analítico sintético e inductivo deductivo y procedimientos empíricos como encuestas, revisiones documentales y triangulación metodológica. Se utilizaron como unidades de análisis a 12 jefes de departamentos docentes de la sede central de la universidad de ciencias médicas seleccionados mediante un muestreo no probabilístico.

Para el desarrollo de este trabajo los autores decidieron utilizar principalmente el modelo gerencial de identificación de necesidades de aprendizaje, apoyado de otros también descritos en la literatura y con las técnicas cualitativas antes mencionadas.<sup>3</sup>

Resultados y discusión

El procesamiento de la información obtenida permitió identificar en los jefes de departamentos docentes distintas necesidades de aprendizaje de carácter gerencial que pueden afectar la dirección del trabajo metodológico y científico; las que se presentan en los cuadros siguientes:

### **Necesidades encubiertas**

#### *Para la dirección del trabajo metodológico:*

- Pocas destrezas en la identificación de necesidades individuales en los profesores.
- Pocas destrezas en la identificación de necesidades de aprendizaje sobre contenidos metodológicos.
- Poco conocimiento del objetivo central del trabajo metodológico.
- Pocas destrezas en la determinación de objetivos metodológicos.
- Pocas destrezas para la selección de temáticas pertinentes para las reuniones metodológicas de departamento y de colectivo docente.
- Pocas destrezas para la identificación de temáticas para el trabajo científico metodológico.
- Limitaciones para lograr el enfoque sistémico de las tareas del plan metodológico.
- Insuficiente calidad de los controles a clases.
- Asignación de las clases abiertas.
- Proyección del tratamiento metodológico específico en los distintos componentes del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Conceptualización de las formas y tipos del trabajo metodológico departamental.

#### *Para la dirección del trabajo científico:*

- Poco dominio del banco de problemas científicos.
- Poco conocimiento de los problemas de investigación priorizados.
- Insuficiente gestión de los indicadores de productividad científica del departamento.
- Insuficiente control de la pertinencia de las investigaciones profesoriales.

### **Necesidades expresadas**

#### *Para el trabajo metodológico:*

- Derivación gradual de objetivos.
- Evaluación del aprendizaje.
- Dirección educativa en aspectos de gestión y evaluación.
- Documentos normativos.
- Temas pedagógicos.
- Relación interdisciplinaria.

#### *Para el trabajo científico:*

- Metodología de proyectos de investigación.
- Líneas y proyectos de investigación en la universidad.

- Problemas y líneas científicas.
- Metodología de investigación científica.
- Niveles organizativos de la política científica.
- Documentos normativos de la política científica.
- Metodología para la investigación educacional.

Como se observa, la relación de necesidades de aprendizaje encubiertas supera a las necesidades expresadas; lo que demuestra la conveniencia de realizar este proceso mediante la combinación de distintas técnicas y procedimientos y después hacer triangulación de ellos, porque sólo por autovaloración de los sujetos estudiados no es suficiente obtener resultados abarcadores, y consecuentemente las acciones de capacitación proyectadas no pudieran satisfacer el universo de necesidades gerenciales que presentan los jefes de departamentos docentes. Es interesante constatar una combinación de necesidades de conocimientos y de habilidades de tipo gerencial vinculadas a la dirección del trabajo metodológico e investigativo departamental; elemento que puede orientar hacia las figuras del postgrado de mayor efectividad a diseñar posteriormente.

Las necesidades identificadas presentan puntos de solapamiento entre los grupos, aspecto reconocido en la literatura revisada, porque la información ofrecida por los jefes de departamentos y profesores no siempre permitió una separación radical de ellas; no obstante, se consideran de utilidad para la búsqueda de alternativas de solución.<sup>4</sup>

Según Álvarez<sup>5</sup> los procesos conscientes que se desarrollan en las universidades contemporáneas están sometidos a leyes que reconocen tanto las relaciones externas entre los procesos y el medio social, como las internas que existen dentro de cada proceso y las que se establecen entre los procesos y sus resultados. En opinión de los autores, esta perspectiva reconoce una visión holística de la universidad como institución social, a la vez que atiende a las particularidades de cada uno de los procesos; consideraciones que pueden aplicarse al desempeño gerencial de los jefes de departamentos docentes en las universidades médicas cubanas, pues es a nivel de base donde se concreta su conducción; y para lo cual no es suficiente conocer sólo conceptos y técnicas gerenciales; sino que se requiere además tener dominio del contenido del objeto que se dirige, en el que se expresan las relaciones internas de cada proceso.

Para varios autores, el desarrollo de las competencias profesionales es en la actualidad de interés tanto teórico como práctico en diferentes latitudes;<sup>6-12</sup> por lo que es oportuno en el análisis de estos resultados, hacer algunas valoraciones acerca de la importancia de las necesidades de aprendizaje identificadas y su repercusión directa en las competencias gerenciales de los jefes de departamentos docentes, como parte de las competencias profesionales necesarias para el ejercicio de sus funciones.

González<sup>10</sup> plantea que el interés por el desarrollo de las competencias profesionales, en el mundo laboral, data del año 1870, y aún hoy constituye un objetivo esencial de la Universidad. Las condiciones en las que ha de desempeñarse el profesional

actualmente, exigen garantizar la gestión no solo de conocimientos y habilidades para el desempeño específico de una profesión en un contexto histórico-social determinado, sino también la formación de motivaciones, valores, habilidades y recursos personales que les permitan desempeñarse con eficiencia, autonomía, ética y compromiso social.

La competencia expresa lo que una persona puede hacer como resultado de la integración de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales. Es una combinación integrada; conducente a un desempeño adecuado y oportuno de una tarea. Según Tejada<sup>11</sup> la competencia está integrada por conocimientos, procedimientos y actitudes, combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional, para hacer más eficaz la actuación de un individuo en una situación profesional específica; y tiene carácter práctico. Se es competente si hace algo de una manera efectiva y adecuada y si además, se sabe el contenido de la competencia y se desarrolla una actitud para ejecutarla.

Corominas<sup>12</sup> considera que la preparación profesional abarca saberes y técnicas propias de un ámbito profesional centradas en el saber profesional, el saber hacer y el saber guiar el hacer de otras personas; lo que en el contexto de este trabajo, es válido para las funciones de los jefes de departamentos docentes de la sede central de esta universidad médica.

Según González<sup>13</sup> además de las competencias técnicas existen otros tipos, entre las profesionales: las metodológicas, relacionadas con la capacidad de transferir el saber hacer a estos contextos, las sociales referidas a las habilidades comunicativas y de interacción social, y las participativas, referidas a la pertenencia a un grupo, a la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades.

A partir de los enunciados anteriores, se puede asumir que las competencias gerenciales de los jefes de departamentos docentes son el conjunto de conocimientos, procedimientos, destrezas y actitudes combinadas, coordinadas e integradas en la acción, necesarias para garantizar una adecuada dirección de los procesos sustantivos a nivel de base. Ellas implican la formación de habilidades y hábitos para resolver los problemas esenciales del accionar profesional de los colectivos docentes de manera activa, independiente y creadora.<sup>6-13</sup>

Los autores consideran que estos elementos deben tenerse presentes en la superación de los jefes de departamentos docentes de las universidades médicas porque, según García,<sup>14</sup> se ha demostrado que facilita un mayor desarrollo de capacidades en la gestión de dirección, habilidades para el cargo y una mayor preparación política, científica y metodológica con elevados conocimientos en dirección científica y en el pensamiento pedagógico; lo que permite resolver las insuficiencias, comprender las tendencias del desarrollo y elevar la calidad del papel del departamento docente en la educación médica.

Desde estas perspectivas, la preparación gerencial de los cuadros de base con respecto al trabajo metodológico e investigativo es fundamental y está muy ligada a la educación de posgrado como el nivel más elevado del sistema educacional.<sup>15</sup>

## CONCLUSIONES

Las necesidades de aprendizaje identificadas en los jefes de departamentos docentes, por su alcance, fueron tipificadas como encubiertas y expresadas, e interesan al mismo tiempo, a los sistemas de conocimientos y de habilidades gerenciales individuales requeridos para la dirección del trabajo metodológico y científico departamental; característica que constituye una debilidad en las competencias gerenciales y requiere de un abordaje en sistema desde las perspectivas de la superación profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Romero Sotolongo B. Propuesta del modelo organizacional para el departamento docente. *Rev Cubana Educ Super.* 2004;24(3):3-14.
2. Salcedo Estrada IM, Pherson Sayú M. Hacia el perfeccionamiento de la preparación docente: un desafío para la escuela media cubana. Matanzas: Instituto Superior Pedagógico; 2003.
3. Álvarez de Zayas RM. Hacia un currículo integral y contextualizado. La Habana: Academia; 1997.
4. Ministerio de Educación Superior. Reglamento de la educación de postgrado. Resolución 132/2004. La Habana: MES; 2004.
5. Álvarez de Zayas CM, Sierra V. La universidad. Sus procesos y su evaluación institucional. Cómo transformar los modos de actuación del profesor desde posiciones creativas. La Habana: MES; 1997.
6. Irigoien M, Vargas F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: OPS; 2002.
7. Bunk GP. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Rev Eur Formación Prof [Internet]*. 1994 [citado 1 Ene 2010];1: [aprox. 8 p.]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>
8. Spencer LM, Spencer SM. *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons; 1993.
9. Wright AC, Sirhan M, Rodrigo Moreno B. Educación por competencias: implicancias en el pregrado de medicina. *ARS Med [Internet]*. 2008 [citado 10 Oct 2009];15(15): [aprox. 6. p.]. Disponible en: <http://escuela.med.puc.cl/publ/arsmedica/ArsMedica15/EducacionCompetencia.htm>
10. González Maura V. La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *Rev Educ.* 2006; (8): 175-88.
11. Tejada Fernández J, Navío Gámez A. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Rev Iberoam Educ [Internet]*. 2005 [citado 28 Sep 2009];37(2): [aprox. 16. p.]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
12. Corominas Rovira E. Competencias genéricas en la formación universitaria. *Rev Educ Madrid.* 2001;1(255):36-9.



Santa Clara ene.-abr.

13. González Maura V, González Tirados RM. Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Rev Iberoam Educ [Internet]. 2008 [citado 28 Sep 2009];(47):[aprox. 25 p.]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie47a09.pdf>
14. García Hernández G. La concepción humanista y desarrolladora de la formación y superación de los cuadros y sus reservas en gestión de la calidad. Rev Cient Pedag Mendive [Internet]. 2008 [citado 23 Nov 2009];7(25):[aprox. 5 p.]. Disponible en: [http://www.revistamendive.rimed.cu/nfuentes/num25/pdf/Art\\_1\\_Guillermina.pdf](http://www.revistamendive.rimed.cu/nfuentes/num25/pdf/Art_1_Guillermina.pdf)
15. Salas Perea RS. Educación en salud: competencia y desempeño profesionales. La Habana: Ecimed; 1999.

Recibido: 20 de septiembre de 2012

Aprobado: 18 de octubre de 2012

*Claudia Turiño Hurtado*. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba. E mail: [claudiath@ucm.vcl.sld.cu](mailto:claudiath@ucm.vcl.sld.cu)