

ARTÍCULO ORIGINAL

## Competencias de dirección para la gestión del proceso docente en escenarios docente-asistenciales

Managerial skills for the management of the teaching process in teaching-care institutions

Elizabeth Katuska Leyva Sánchez<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1512-4757>

Pedro Augusto Díaz Rojas<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4897-363X>

Gisela Ramírez Ramírez.<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5997-3670>

Enrique Ardevol Proenza<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2824-830X>

Maritza Margarita Jiménez Leyva<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0027-4111>

<sup>1</sup> Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Hospital Clínico-Quirúrgico "Lucía Íñiguez Landín". Holguín. Cuba.

<sup>3</sup> Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Hospital General "Guillermo Luis Fernández Hernández-Vaquero". Moa. Holguín. Cuba.

\* Autor para correspondencia. Correo electrónico: [lisihlg@infomed.sld.cu](mailto:lisihlg@infomed.sld.cu)

---

### RESUMEN

**Fundamento:** la gestión del proceso docente requiere el desarrollo de competencias de dirección en sus ejecutores.

[Esta revista está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](#)

**Objetivo:** caracterizar el estado actual de las competencias de dirección para la gestión del proceso docente en los escenarios docente-asistenciales de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín.

**Métodos:** se realizó un estudio descriptivo en la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, hospitales provinciales, hospitales municipales de Moa, Mayarí y Sagua de Tánamo y en escenarios de la Atención Primaria de Salud en el municipio cabecera, en el periodo septiembre 2017-2020. Se aplicaron métodos teóricos para la fundamentación de la investigación y métodos empíricos: cuestionarios a estudiantes, profesores y directivos, revisión documental, entrevista a expertos y entrevista grupal.

**Resultados:** se plantearon competencias necesarias para la gestión del proceso docente: liderazgo, toma de decisiones, creatividad, comunicación, sentido de pertenencia, preparación didáctica, desarrollo profesional, trabajo en equipo, dominio de las etapas de dirección, trabajo político-ideológico y enfoque estratégico.

**Conclusiones:** la valoración que los directivos y profesores hacen de las competencias para la gestión docente presenta un nivel medio (bueno) en los escenarios de atención de salud, lo que coincide con la opinión de los estudiantes. Los valores más bajos se relacionan con las competencias: comunicación, creatividad, preparación docente, dominio de las etapas de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo y dominio de los documentos rectores del proceso docente.

**DeSC:** educación basada en competencias; docentes; educación profesional; educación médica.

---

## ABSTRACT

**Background:** the management of the teaching process requires the development of managerial skills in its executors.

**Objective:** to characterize the current state of managerial competencies for the management of the teaching process in the teaching-care settings of Holguín University of Medical Sciences.

**Methods:** a descriptive study was carried out in Holguín University of Medical Sciences, provincial hospitals, municipal hospitals of Moa, Mayarí and Sagua de Tánamo and in

settings of Primary Health Care in Holguin city, from September 2017 to 2020 . Theoretical methods were applied for the foundation of the research and empirical methods: questionnaires for students, teachers and executives, documentary review, interview with experts and group interview.

**Results:** necessary competencies for the management of the teaching process were proposed: leadership, decision-making, creativity, communication, sense of belonging, didactic preparation, professional development, teamwork, mastery of the management stages, political-ideological work and strategic approach.

**Conclusions:** the assessment that managers and teachers make of the competences for teaching management presents an average level in the health care settings, which coincides with the opinion of the students. The lowest values are related to the competences: communication, creativity, teaching preparation, mastery of the management stages, decision-making, teamwork and mastery of the governing documents of the teaching process.

**MeSH:** competency-based education; faculty; education, professional; education, medical.

---

Recibido: 01/07/2021

Aprobado: 06/07/2021

## INTRODUCCIÓN

El proceso de universalización de la educación superior en la educación médica generó transformaciones sociales en su afán por lograr una cultura general integral, a través de la educación e instrucción de directivos y profesores en las competencias necesarias para su desempeño.<sup>(1,2)</sup>

Las competencias constituyen una concepción y un modo de trabajo en la gestión de los recursos humanos que permiten una mejor articulación entre dirección, trabajo y educación. En salud, a través de la educación en el trabajo, en los escenarios de la atención primaria y secundaria, el proceso se hace complejo pues coexisten los elementos correspondientes a la formación, educación permanente y capacitación del personal para lograr la vinculación docente-asistencia. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento y la experiencia laboral referidas al conocimiento práctico, las habilidades y los conceptos aprendidos de un individuo, que los hace más competente.<sup>(3)</sup>

Dadas las características de los procesos que se realizan en las instituciones de salud y la responsabilidad social del sector, se requieren enfoques de gestión para lograr calidad y eficiencia en servicios docente-asistenciales como demanda la sociedad y en los que los procesos docentes garantizan la formación y perfeccionamiento de profesionales en el sector.<sup>(4)</sup>

Varios autores<sup>(5,6,7)</sup> definen el vocablo *gestionar* como la acción de trasladar, movilizar y conducir las capacidades y competencias profesionales para el logro de objetivos que están planificados en una institución, por lo que la superación de los gestores, directivos y profesores encargados de la conducción y ejecución de los procesos docentes en el campo de las ciencias de la salud es una necesidad urgente, permanente y creciente.

El proceso de formación de profesionales en la carrera de Medicina requiere la preparación de directivos y profesores con competencias para la gestión del proceso docente-educativo en los escenarios de formación, pues generalmente carecen de formación didáctica específica o general; más bien su formación corresponde al campo de la disciplina que enseñan. Por esto se dice que sus conocimientos sobre enseñanza y aprendizaje son subjetivos, con una fuerte carga de afectividad.<sup>(6,8,9)</sup>

Teniendo en cuenta la importancia de la formación de profesionales de las ciencias médicas vinculados a escenarios de formación académica y laborales, se hace necesario caracterizar

el estado actual de las competencias de dirección para la gestión de los procesos docentes en los escenarios docente-asistenciales de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín.

## MÉTODOS

Se realizó un estudio descriptivo en el periodo comprendido de septiembre 2017 a septiembre de 2020 en el campo de la gestión universitaria en educación médica cuyo objeto lo constituyeron las competencias de dirección para la gestión del proceso docente.

Su contexto fueron los escenarios docente-asistenciales, con la representación de la Atención Secundaria de Salud (ASS) en los hospitales provinciales, hospitales municipales de Moa, Mayarí y Sagua de Tánamo y escenarios de la Atención Primaria de Salud (APS) del municipio Holguín.

Los métodos teóricos utilizados fueron: análisis-síntesis, histórico-lógico e inducción-deducción que proporcionaron la fundamentación de la investigación.

Los métodos empíricos: revisión documental de documentos como plan docente metodológico, plan de control al proceso docente-educativo y plan de superación profesoral con la finalidad de comprobar la organización del proceso de formación en las instituciones de salud.

Se aplicó un cuestionario a 105 directivos, 44 de unidades provinciales de la ASS, 14 de los hospitales de Moa, Mayarí y Sagua de Tánamo, y 47 pertenecientes a las nueve áreas de salud de la APS del municipio Holguín, que en el momento se desempeñaban como subdirectores de asistencia médica en hospitales, jefes de departamentos docentes, jefes de servicios, directores de policlínicos, jefes de grupos básicos de trabajo, subdirectores de asistencia médica en la APS y metodólogos docentes.

La pregunta uno permitió la caracterización de los directivos y tres preguntas en escala de Likert, que exploraron la autovaloración en cuanto a frecuencia de la utilización de las

competencias en el proceso de formación, el conocimiento en relación con el desarrollo del proceso docente y la percepción sobre el estado de preparación como gestor.

Las respuestas se codificaron mediante escala (5: muy alta, 4: alta, 3: media, 2: baja, 1: muy baja).

Se aplicó otro cuestionario a 209 profesores vinculados directamente a las actividades de educación en el trabajo pertenecientes a las tres unidades hospitalarias provinciales: 54 encuestados; a tres hospitales de los municipios (Moa, Mayarí y Sagua de Tánamo): 77 encuestados; y a 20 grupos básicos de trabajo de la APS: 78 encuestados. Este instrumento tuvo una parte inicial que permitió la caracterización del profesor y cuatro preguntas en escala de Likert. Se exploró la opinión de los profesores sobre la actividad de los directivos en cuanto a la frecuencia de utilización de las competencias en el proceso de formación, el conocimiento de los profesores en relación con el desarrollo del proceso docente y su opinión sobre el estado de preparación de sus competencias docentes. Las respuestas de las preguntas se codificaron de igual manera que el cuestionario anterior.

El último cuestionario se aplicó a 954 estudiantes, 724 de la carrera de Medicina, perteneciente al ciclo clínico en los municipios Holguín, Moa, Mayarí y Sagua de Tánamo, de tercero, cuarto, quinto y sexto años que rotaban por la ASS, y 135 estudiantes que rotaban por la APS del municipio Holguín, además de 140 residentes de posgrado; de ellos, 95 de la ASS y 45 de la APS; para evaluar, desde la óptica de los estudiantes, la calidad del proceso docente, la preparación de los profesores y directivos y el grado de satisfacción con la docencia. El cuestionario estuvo conformado por tres preguntas en escala de Likert.

La guía de revisión documental permitió constatar la planificación, organización y control del proceso docente-educativo.

La entrevista grupal se aplicó a una muestra no probabilística de oportunidad a 33 gestores, constituidos por vicedirectores docentes, subdirectores docentes de hospitales y jefes de servicios. El instrumento, compuesto por ocho preguntas abiertas, permitió identificar las

principales irregularidades que se presentan en el proceso de gestión docente y las limitaciones de los directivos y profesores para el desempeño como gestor de dicho proceso.

Procesamiento estadístico: se realizó análisis de frecuencias simples y la determinación del promedio de la escala, así como el Alfa de Cronbach para determinar consistencia interna y fiabilidad de los instrumentos. Se utilizó el editor estadístico EpiDat.

Se utilizó Microsoft Excel como hoja de datos y Microsoft Office 2010 para los resultados que se presentaron en forma de texto y cuadros, que permitió hacer un mejor análisis, procesado en una máquina portátil marca ASUS.

Se tuvieron en cuenta los aspectos éticos de la investigación científica.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización general de los gestores del proceso docente en los escenarios escogidos para la investigación:

En lo adelante, se abordará en la categoría de gestores tanto a directivos como a profesores por considerar que ambos profesionales tributan al proceso docente desde sus funciones.

La Tabla 1 muestra la caracterización de los gestores del proceso docente de ambos niveles de atención de salud según años de graduados. Los datos hablan a favor de la experiencia profesional: en ambos escenarios predominan los gestores con más de 15 años de graduados. En la ASS los mayores porcentos refieren los profesores con experiencia de graduados de 15 y más años, (87 gestores para 46,03 %), seguidos de los que tienen de 11 a 14 años (78 gestores para 41,4 %), mientras que en la APS el mayor porcentaje lo muestran los gestores que se encuentran entre los 11 y 14 años de graduados (37 para 29,6 %). A criterio de los autores, los resultados se corresponden con las políticas de formación de Cuba en relación con el otorgamiento de especialidades médicas una vez graduados para fortalecer la APS.

**Tabla 1.** Gestores del proceso docente según años de graduado. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Septiembre 2017-2020

Años de graduados	Atención Secundaria		Atención Primaria	
	Cantidad	%	Cantidad	%
5 o menos años	5	2,6	18	14,4
6-10 años	19	12,6	29	23,2
11-14 años	78	41,4	41	32,8
15 y más años	87	46,03	37	29,6

Fuente: cuestionarios a directivos y profesores. n: 314

La Tabla 2 resume los años de experiencia de los gestores en la labor docente, el mayor porcentaje en la ASS lo muestran los gestores que tienen de 7 a 14 años de experiencia docente (84 para 44,4 %), seguidos de los de más de 15 años (28,04 %), mientras que en la APS los que tienen más de 15 años de experiencia muestran valores más altos (40 %).

**Tabla 2.** Gestores del proceso docente según años de experiencia en la docencia. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Septiembre 2017-2020

Años de experiencia	Atención Secundaria		Atención Primaria	
	Cantidad	%	Cantidad	%
2 o menos años	14	14,3	12	9,6
3-6 años	38	20,1	27	21,6
7-14 años	84	44,4	36	28,8
15 y más años	53	28,04	50	40

Fuente: cuestionarios a directivos y profesores. n: 314



A criterio de los autores, la representación de especialistas de la APS en la dirección de los procesos docentes constituye una fortaleza de la universidad pues facilita la comprensión de la necesidad de formación en sus escenarios, en correspondencia con el perfil de salida de los profesionales.

En relación con la categorización docente, según puede observarse en la Tabla 3, la categoría que tiene el mayor porcentaje en la ASS es la de instructor con 48,1 % y en la APS 45,6 %, seguida de la categoría de profesor asistente con 37,5 % y 40,8 % respectivamente, elemento que habla a favor de la necesidad de seguir trabajando en aras de lograr la superación de profesionales que se desarrollan como gestores de los procesos académicos, pues aún es elevado el número de docentes con categoría transitoria, independientemente de las acciones desplegadas por la universidad para incrementar los indicadores en las categorías principales. Destaca además la situación con la categoría de profesor titular, proceso que está íntimamente ligado al desarrollo doctoral, aspecto que muestra indicadores no favorables para un claustro con potencialidades de desarrollo.

De igual manera, un número de profesionales con funciones docentes en la APS aún están pendientes de categorización, por la necesidad de asumir estas funciones debido al movimiento de la fuerza médica hacia otras funciones.

La cifra de másteres habla a favor de la preparación profesional de los gestores, pero se identifica que el menor número se corresponde con los graduados de la Maestría en Educación Médica, que los dota de conocimientos para su desempeño como docente, mientras que el mayor número corresponde a las maestrías de amplio acceso relacionadas con especialidades de las ciencias médicas; en este sentido, se debe significar que se trazan acciones por la universidad para lograr que los ejecutivos docentes cursen la Maestría en Educación Médica, lo cual les servirá para conducir los procesos con la calidad que requiere la universidad actual.<sup>(10)</sup>

**Tabla 3.** Gestores del proceso docente según categoría docente. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Septiembre 2017-2020

Categoría docente	Atención Secundaria		Atención Primaria	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Instructor	91	48,1	57	45,6
Profesor Asistente	71	37,5	51	40,8
Profesor Auxiliar	27	14,2	4	3,2
Profesor Titular	0	0	0	0
Sin categoría docente	0	0	13	10,4
Másteres	37	33,4	42	33,6
Especialistas 2do Grado	19	19,4	6	4,8
Profesor Investigador	7	7,1	42	33,6

Fuente: cuestionario a directivos y profesores. n:314

Los resultados muestran que estos profesionales tienen experiencia laboral y llevan tiempo en funciones docentes y directivas; sin embargo, se aprecia un bajo porcentaje de categorización docente superior y científica, elementos que en opinión de los autores se explica porque a pesar de ser los escenarios docentes tradicionales para la enseñanza de la Medicina donde la forma principal de enseñanza es la educación en el trabajo, aún no se llevan de manera coordinada la asistencia y la docencia para el adecuado funcionamiento como sistema. La presión asistencial y las dificultades con recursos humanos y materiales siguen siendo justificaciones para el *saber hacer* de los gestores en su desarrollo académico. Resultados similares en cuanto a años de labor, categorías docentes y científicas, así como a la formación, destacan algunos autores, en escenarios diferentes.<sup>(11,12)</sup>

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

En la Tabla 4 se puede observar que directivos y profesores de la ASS hacen una evaluación alta de la utilización de sus competencias como gestores del proceso docente-educativo en su institución. Ambos expresan con más debilidades, aunque con valor bueno (media), la toma de decisiones y el dominio de las etapas de dirección; sin embargo, de forma particular los profesores se evalúan menos líderes, menos creativos, con menor capacidad de trabajo en equipo, e inclusive, con menor preparación docente, lo que a criterio de los autores puede deberse a las funciones asistenciales prioritarias que ocupan la mayor parte del tiempo; en estudios revisados hay coincidencias al respecto.<sup>(3,4,13,14)</sup>

**Tabla 4.** Sobre la evaluación que los gestores hacen de la utilización de sus competencias como directivos del proceso docente educativo. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Septiembre 2017-2020

Competencias	Atención Secundaria		Atención Primaria	
	Directivos	Profesores	Directivos	Profesores
	Media	Media	Media	Media
Liderazgo	4,19	3,91	3,23	3,35
Toma de decisiones	3,97	3,92	3,22	3,28
Creatividad	4,18	3,72	2,86	3,62
Comunicación	4,32	4,02	3,11	3,57
Sentido de pertenencia	4,45	4,05	3,37	3,23
Preparación docente	4,15	3,89	3,0	3,11
Trabajo en equipo	4,47	3,99	3,32	3,68
Dominio de las etapas de dirección	3,89	3,88	3,56	3,18
Trabajo político- ideológico	4,33	4,06	3,95	3,68

Fuente: cuestionarios a directivos y profesores. n: 314

En los escenarios de la APS los resultados muestran valores en su media (bueno), excepto en el caso de los directivos, las competencias relacionadas con la creatividad, la preparación

Santa Clara oct.-dic.

docente y la comunicación que muestran valores bajos, mientras que, en los profesores, aunque valorada como bueno los valores más bajos lo alcanzaron la preparación docente, el sentido de pertenencia y la toma de decisiones. Este resultado, independientemente del componente subjetivo, alerta y corrobora la necesidad del desarrollo de estas competencias en los profesores, pues no ven el proceso docente en su carácter de dirección. Es importante además, tener presente que la APS constituye la puerta de entrada al sistema de salud y requiere profesionales dotados de conocimientos y herramientas de dirección que permitan resultados superiores en la docencia, los cuales tributarán al mejoramiento de los indicadores de salud.<sup>(3,15)</sup>

Los autores coinciden con la literatura consultada en que esta problemática está presente hoy en ambos niveles de atención del sistema de salud, donde los gestores por diferentes razones no aplican las etapas del proceso de dirección, pues no conciben al proceso docente como tal, lo ven aislado del resto de los procesos, lo que dificulta el trabajo en sistema para lograr una gestión exitosa de la docencia;<sup>(15)</sup> y confirman lo expresado por Castañeda Chingay<sup>(5)</sup> cuando expresa que existen factores claves en la labor del docente como el trabajo pedagógico, indispensables para su desempeño, por lo que se deben identificar las fortalezas, potencialidades y debilidades del contexto como previsión y direccionamiento del desempeño docente.

El arte de gestionar el proceso docente-educativo radica en que el docente combine de manera eficiente las estrategias gerenciales con las prácticas pedagógicas, debe conocer la trascendencia de su rol gerencial en el aula como líder y comunicador, ser capaz de tomar decisiones acertadas, efectivas y eficientes, criterio con el cual los autores de esta investigación coinciden. De allí la importancia de definir estrategias de gestión que promuevan un mejor rendimiento del talento humano, lo que implica desarrollar esfuerzos y potenciar competitividad de los gestores.<sup>(13)</sup>

En cuanto al desarrollo el proceso docente, se aprecia por algunos gestores el desconocimiento de los contenidos metodológicos y normativas, cuando se analiza el

conocimiento que tienen en relación con las acciones que forman parte del proceso de dirección docente, todos reconocen que son: planificación, organización, ejecución y control. Al interrogar cómo recibieron los conocimientos sobre dirección del proceso docente, la mayoría (79 %) manifestó haberlo hecho por cursos de posgrado o autopersección.

A criterio de los autores, es llamativo el hecho del poco dominio de los documentos normativos del proceso docente, (70 % en ambos grupos), escasas las respuestas positivas al solicitarle identificar los documentos mostrados y otros no los identifican correctamente.

La Tabla 5 muestra la autoevaluación que los gestores de la ASS hacen del estado de la preparación que poseen como gestores del proceso docente, las respuestas reflejan una valoración media (buena) de los directivos, aquí se evidenció la necesidad de superación de todos los gestores en diferentes temáticas. El trabajo político-ideológico resultó la excepción con una valoración alta (muy buena) en ambos grupos.

**Tabla 5.** Evaluación que los gestores hacen del estado de preparación que poseen para gestionar el proceso docente. Universidad de Ciencias Médicas de Holguín. Septiembre 2017-2020

Competencias	Atención Secundaria		Atención Primaria	
	Media	Media	Media	Media
	Directivos	Profesores	Directivos	Profesores
Preparación Docente	3,67	3,95	2,87	2,29
Desarrollo Profesional	3,67	3,95	2,97	3,64
Dominio de las etapas de dirección	3,58	3,92	2,95	3,2
Trabajo Político Ideológico	4,02	4,16	3,60	4,35

Fuente: cuestionarios a directivos y profesores. N: 314

En la APS los profesores se evaluaron con dificultades en el dominio de las etapas de dirección, a pesar de la experiencia laboral y docente, por lo que los autores de la [Esta revista está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](#)

investigación son del criterio que esto tiene relación con lo que sucede actualmente en la APS donde los profesores del grupo básico de trabajo requieren mayor preparación docente para su función como gestores.

El trabajo político-ideológico resultó la excepción con una valoración alta (muy buena). Sin embargo, los directivos mostraron valores bajos en relación con sus competencias en preparación docente, desarrollo profesional y dominio de las etapas de dirección; a criterio de los autores, se debe a que estos profesionales asumen tareas de dirección aun faltándoles preparación en esta área, independientemente de los cursos que se imparten, pues la práctica les impone retos que deben asumir y para los que requieren experiencia; lo mismo ocurre con la preparación docente, la que se ve relegada a un segundo plano debido a las exigencias administrativas, y al final ambos inciden en el desarrollo académico.

Es criterio de los autores que los tiempos actuales exigen que la labor del profesor se caracterice por niveles de competencia y desempeño en correspondencia con las múltiples situaciones propias de la gestión docente; por ello, coinciden con el criterio de Castañeda Chingay,<sup>(5)</sup> el cual considera que las competencias básicas se enriquecen con la formación y desarrollo de otras, como organizar y dirigir situaciones de aprendizaje, dirigir su progresión, involucrar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo, trabajar en equipo, utilizar nuevas tecnologías de información y de comunicación, enfrentar problemas éticos de la profesión, administrar su propia formación y utilizar una comunicación efectiva.

En relación con la valoración de los estudiantes sobre la calidad de las actividades docentes, la participación de sus profesores y la valoración del trabajo y la comunicación de los directivos, los resultados fueron buenos (nivel medio), para la competencia preparación docente, expresada a través de la calidad de las actividades recibidas y la comunicación en la ASS, mientras que en la APS, el valor bajo lo obtuvo la competencia preparación docente y aunque buena, la comunicación alcanzó una media de 3,0.

En este sentido, los autores coinciden con argumentos emitidos por otros investigadores<sup>(6)</sup> sobre la necesidad de elevar la calidad de las actividades docentes, planificar más

certemente, de manera tal que la presión asistencial no limite la docencia, principalmente, a los residentes.

La preparación profesional y profesoral contribuye a que los profesionales de la Medicina que cumplen funciones docentes vean el proceso como un proceso de dirección, alejando a sus gestores del carácter impersonal, lo que favorece la participación activa del estudiante en su propio aprendizaje.

Un elemento que destaca en la investigación es el hecho que cuando se triangula la información, la comunicación es una de las competencias que los profesores valoran como más alta; sin embargo, los alumnos no tienen esa percepción, por lo tanto, se debe intencionar el desarrollo de esta habilidad.

En la revisión documental realizada para diagnosticar el estado actual del proceso de formación en las instituciones de salud, se comprobó la existencia de los documentos correspondientes a la planificación y organización del proceso docente-educativo, plan docente-metodológico, plan de control al proceso docente-educativo, y el plan de superación profesoral; todos debidamente elaborados, acorde con los parámetros establecidos.

Se corroboró en la ASS, la atención al proceso docente en las diferentes sedes por parte de los departamentos de las instituciones rectoras, con la evidencia de informes de visitas de control con los análisis de los señalamientos y planes de medidas con sus cumplimientos.

Llama la atención que en la APS, a pesar de que los planes de superación están diseñados y existen los documentos que evidencian la preparación y superación profesional y profesoral, dígame estrategias y tareas específicas para los cambios de categorías docentes y obtención del segundo grado de la especialidad, estos no se corresponden con el potencial científico de profesionales, aspecto al que se le da seguimiento por la institución rectora; este resultado corrobora proporcionalmente lo obtenido en la investigación en relación a estos aspectos.

En la entrevista grupal se obtuvieron los siguientes resultados: los directivos en salud están preparados para gerenciar los procesos asistenciales y administrativos; pero conocen muy poco del proceso docente educativo, los principales directivos de las unidades docentes asistenciales no poseen la preparación científico-pedagógica acorde a la responsabilidad que tienen con la formación de los recursos humanos en salud, no se considera al proceso docente como un proceso de dirección.

Las principales limitaciones de los directivos para conducir los procesos docentes en sus unidades están relacionadas con la falta de preparación docente, no están directamente relacionados con la docencia, las dificultades administrativas absorben el tiempo del directivo, muchas veces no tiene la preparación didáctica y metodológica adecuada y la efectividad de las acciones de superación para la conducción de los procesos docentes que permitan elevar la preparación de los gestores no es la deseada.

En relación con estos elementos, los autores coinciden con criterios recogidos en la literatura consultada<sup>(4)</sup> relacionados con la gestión académica universitaria y su relación con los entornos docente-asistenciales donde existe formación y donde el éxito debe estar regido por una armoniosa dinámica en las que entran en juego cambios en las estrategias de superación y preparación de los artífices del proceso docente, expresadas en interacciones institucionales, colectivas y personales lo que favorecería la calidad de la docencia.

## CONCLUSIONES

Se caracterizó el estado actual de las competencias de dirección para la gestión del proceso docente en los escenarios docente-asistenciales, en directivos y profesores; reflejó un nivel medio (bueno) en ambos escenarios de atención de salud, lo que coincide con la opinión de los estudiantes sobre la calidad del proceso docente. Los valores más bajos se relacionan con las competencias: comunicación, creatividad, preparación docente, dominio de las etapas de dirección, toma de decisiones, trabajo en equipo y dominio de los documentos rectores del proceso docente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Jornal Calixto AR, Véliz Martínez PL, Castañeda Abascal I. Oportunidades de superación de los directivos de la salud desde la perspectiva de género. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2016 [citado 09/03/2020];42(2): [aprox. 13 p.]. Disponible en: [http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662016000200008&lng=es"&](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000200008&lng=es)
2. Unesco. Desafíos de la Educación. [Internet]. Unesco: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación; 2000. Disponible en: [http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155\\_s.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155_s.pdf)
3. Zaldívar Acosta M, Lorenzo Quiles O. Percepción de competencias docentes en profesores universitarios de Ciencias de la Salud. Educ Med [Internet]. 2021 [citado 12/08/2021];22(5): [aprox. 2 p.]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8038008>
4. Hamui Sutton A, Varela Ruiz ME, González Quintanilla, Vives Varela T, Uribe Martínez GE, Morales-Castillo JD. Gestión académica de los ciclos clínicos: relaciones y tensiones entre la universidad y el hospital. Invest Educ Med [Internet]. 2016 [citado 05/03/2020];5(18): [aprox. 15 p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-50572016000200067&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-50572016000200067&lng=es&nrm=iso)
5. Castañeda Chingay AN. Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa "Pedro Abel Labarthe", Chiclayo [tesis doctoral]. Perú: Institución Educativa "Pedro Abel Labarthe"; 2020. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43033/Casta%C3%B1eda\\_CAN.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43033/Casta%C3%B1eda_CAN.pdf?sequence=1)
6. Chávarry Ysla P. Modelo de gestión pedagógica según competencias para mejorar el desempeño del docente de la escuela de enfermería de una Universidad Privada de Lambayeque 2016. Tzhoecoen [Internet]. 2016 [citado 25/04/2020];8(2): [aprox. 9 p.]. Disponible en: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/399/389>
7. Cardentey García J, González Rodríguez R. Aspectos acerca de la superación profesional en la educación médica. Educ Med Super [Internet]. 2015 [citado [Esta revista está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)]

20/04/2020]; 30(1): [aprox. 10 p.]. Disponible en:

<http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/624>

8. Santos Martínez R, Alfonso Hidalgo A, Quintanilla Opizo OO, Chaviano Herrera O, García Ávila I, Valdés Utrera JR. Trabajo metodológico: reclamo para lograr interdisciplinariedad desde el colectivo año de la carrera de Medicina. EDUMECENTRO [Internet]. 2017 [citado 21/04/2020]; 9(1): [aprox. 15 p.]. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742017000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000100011)

9. Borroto Pérez M, Ballbé Valdés A, Peralta Benítez H, Albarrán López B. Diseño de material didáctico para elevar la calidad en la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje. Pedag Universit [Internet]. 2008 [citado 15/03/2020]; 13(5): [aprox. 15 p.]. Disponible en:

<https://www.semanticscholar.org/paper/DISE%C3%91O-DE-MATERIAL-DID%C3%81CTICO-PARA-ELEVAR-LA-CALIDAD-P%C3%A9rez-Vald%C3%A9s/10cc212ced39ff43c818ed16648b9e76c9c8ab02>

10. Soto Santiesteban V, Felicó Herrera G, Ortiz Romero GM, Sánchez Delgado JA, Soto Santiesteban B, Cuenca Font K. Propuesta metodológica para la dirección del trabajo independiente desde Metodología de la Investigación y Estadística. EDUMECENTRO [Internet]. 2017 [citado 09/04/2020]; 9(1): [aprox. 19 p.]. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742017000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000100004)

11. González Rodríguez M, Hernández Moreno EM. Formación de competencias para el trabajo con el patrimonio en los estudiantes de Estudios Socioculturales, desde la nueva visión de la educación superior. Univers y Soc [Internet]. 2011 [citado 12/04/2020]; 3(1): [aprox. 14 p.]. Disponible en:

<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/219>

12. Alcaide Guardado Y, Quintero Reyes Y, González Ramos MR, Forment Sánchez I, Martínez Rodríguez A, Sol Señarí O. Estrategia pedagógica para la superación de los docentes. Educ Med Super [Internet]. 2016 [citado 08/05/2020]; 30(1): [aprox. 13 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412016000100008&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000100008&lng=es)

13. Ramírez Ramírez G. Metodología para el desarrollo de competencias en dirección en gestores del proceso docente [tesis]. Holguín: Universidad de Ciencias Médicas de Holguín; 2017.

14. Ardevol Proenza E. Sistema de acciones para el desarrollo de competencias para la gestión del proceso docente en hospitales del este de la provincia Holguín [tesis]. Holguín: Universidad de Ciencias Médicas de Holguín; 2017.

15. Jiménez Leyva M. Acciones para el desarrollo de competencias en dirección en los gestores del proceso docente en la Atención Primaria de Salud [tesis]. Holguín: Universidad de Ciencias Médicas de Holguín; 2019.

### **Declaración de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Conceptualización: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas, Gisela Ramírez Ramírez, Enrique Ardevol Proenza, Maritza Margarita Jiménez Leyva

Curación de datos: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas, Gisela Ramírez Ramírez, Enrique Ardevol Proenza, Maritza Margarita Jiménez Leyva

Análisis formal: Pedro Augusto Díaz Rojas

Investigación: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas, Gisela Ramírez Ramírez, Enrique Ardevol Proenza, Maritza Margarita Jiménez Leyva

Metodología: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas, Gisela Ramírez Ramírez, Enrique Ardevol Proenza, Maritza Margarita Jiménez Leyva

Administración del proyecto: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez

Supervisión: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas

Validación: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas, Gisela Ramírez Ramírez, Enrique Ardevol Proenza, Maritza Margarita Jiménez Leyva

Visualización: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas

Redacción, revisión y edición: Elizabeth Katuska Leyva Sánchez, Pedro Augusto Díaz Rojas

Este artículo está publicado bajo la licencia [Creative Commons](#)