



Proyección estratégica del departamento de MGI de la Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo.

Strategic projection of MGI Department of Medical Science Faculty of Guantánamo.

Zaymar Haber Ané,¹ Ernestina Morales Estrada,² Maria Victoria de la Torre Rosés,³ Dominga Calzado Begué,⁴ Sara Hilda Haber Ané.⁵

- 1 Especialista 1er y 2do grado en MGI, MSc en Educación Médica, asistente. UCM. Guantánamo. Cuba.
- 2 Licenciada en Enfermería, MSc en Educación Médica, auxiliar. UCM. Holguín. Cuba.
- 3 Especialista 1er y 2do grado en Medicina Interna, MSc de la Educación Superior, asistente. UCM. Guantánamo. Cuba.
- 4 Especialista 1er y 2do grado en MGI, MSc en Atención Integral a la Mujer, asistente. UCM. Guantánamo. Cuba.
- 5 Especialista en 1er grado en MGI, Policlínico "Omar Ranedo Pubillones". Guantánamo. Cuba.

Correspondencia: zaymar@infomed.sld.cu

RESUMEN

Se realizó una proyección estratégica para el departamento de MGI FCM GTMO donde se identificaron problemas, diagnóstico previo, análisis de fuerzas internas y externas, con el objetivo de dar solución a problemas a través de un plan de acción diseñado y mejorar el trabajo integral en las universidades que satisfagan la pertinencia de la sociedad.

Palabras Clave: proyección estratégica, competencia y desempeño, fuerzas internas y externas.

ABSTRACT

It was done strategic projection for MGI FCM Guantánamo where were identified problem, previous diagnosis, analysis of internal and external with the objective to give solution to problems through of an action plan designed and to improve the integrated work in the universities that satisfy the pertinence of the societies.

Keywords: Strategic projections, competence and fulfillment, internal and external forces.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la administración contemporánea surge en la década de los 70 la administración estratégica, como una forma de relacionar los problemas y necesidades en salud de los conjuntos sociales que viven en espacios geográficos limitados, con los conocimientos y recursos institucionales y comunitarios, de tal modo que sea posible definir prioridades,

considerar alternativas reales de acción, asignar recursos y conducir el proceso hasta la resolución y control del problema.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Es más que una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la "Intención Estratégica" (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.¹⁻⁴

La proyección estratégica, es un instrumento de trabajo para enfrentar el gran reto en el desarrollo de la educación postgraduada de las Ciencias Médicas en la provincia de Guantánamo, y cuyo accionar está encaminado a: extender la Universidad a los municipios y los servicios de salud, lo que implica llegar a los mismos con una educación de calidad, con alto grado de pasividad y pertinencia, centrada en una etapa de la formación del profesional y que incluye además, la capacitación de todos los trabajadores del sector.⁵⁻⁷

Tradicionalmente, y desde hace casi 50 años, la definición de la Administración se ha hecho teniendo en cuenta sus cinco funciones fundamentales: la planificación, la organización, la integración o gestión de personal o recursos humanos, la dirección y el control; y en ocasiones a cuatro omitiendo la integración de personal.

Lo que sí es evidente, es que la forma de enfocar el proceso administrativo ya no es la que se utilizaba en sus orígenes, en que las 4 ó 5 etapas o fases en orden secuencial originaban las siguientes, existiendo una secuencia ideal de los activadores en la que la Planeación activaba la organización, ésta a la Integración de Personal, ésta a la Dirección y ésta última al control. La realidad de la actividad administrativa establece una multidireccionalidad o multiactivación en todos los sentidos.

La dirección moderna pone al servicio del personal de dirección diferentes métodos y técnicas que facilitan su trabajo. A principios de los años 50 aparece, por primera vez, una concepción estructurada de un sistema de dirección que trata de resolver el problema planteado sobre la necesidad de conciliar e integrar los intereses de los individuos, de las dependencias institucionales y de toda la organización: La dirección por objetivos. Se entiende por objetivo aquello que se pretende obtener o alcanzar por cualquier individuo, grupo o sistema. En este vocablo se incluyen: finalidad, políticas, objetivos institucionales, así como metas individuales ya sean de un grupo de trabajo o de una persona en particular.

Toda organización está compuesta por un sistema formal (técnico, financiero, comercial) que sigue normas, reglamentos, metodologías o indicaciones muy precisas y cuantificables. Pero también existe el sistema no formal que es la base del sistema técnico o formal, es decir los recursos humanos.

Dirección conduce los dos sistemas. Se podrá ser un super técnico o un super especialista del sistema formal pero si no se dirige bien el sistema humano se llega irreversiblemente al fracaso.

La dirección por valores introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Como forma de dirección, no se limita a la clásica misión de la administración de organizar, planear y controlar sino a la orientación de personas, la transformación de las mismas y el cambio de conducta para que alcancen un equilibrio entre el alto rendimiento y la alta satisfacción.

La Dirección por valores es la forma de dirección que incorpora los valores como elemento fundamental, a nivel de la misión y la visión, es una herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos. Está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

Las instituciones de Educación Superior, especialmente las universidades tienen la misión de contribuir a la transformación de la sociedad mediante las principales funciones sustantivas que poseen y que en sí mismas se convierten en procesos que vistos de forma dialéctica tienen identidad propia pero que se integran para el cumplimiento de esa misión, ellas son la docencia cuyo fin principal es el de preservar la cultura acumulada en cada objeto de formación, la investigación que tiene como fin desarrollar cultura, crearla, innovar y la extensión que permite la promoción de la cultura que se preserva y crea y condiciona o garantiza una proyección social a fin de cumplir el encargo que cada Institución de Educación Superior tiene con la sociedad.⁸⁻¹⁰

Al hablar de gestión educativa en las instituciones de Educación Superior, especialmente las universidades, es necesario clasificar las relaciones conceptuales entre administración, gestión y dirección; partiendo del análisis de que aunque existen autores que con frecuencia los asumen como sinónimos, en la práctica contemporánea el vocablo gestión se utiliza para definir la actividad directiva más vinculada con sus acciones más propiamente operativas.¹¹⁻¹³

El rol del docente universitario dentro del proceso de gestión de la Universidad, debe de entenderse teniendo en cuenta el estilo que este asuma en la dirección de los procesos formativos, esto forma parte de un factor objetivo en la dirección, y puede formar parte del arte de dirigir aunque debe sustentarse para cobrar verdadero valor en lo objetivo. En este accionar el profesor universitario debe, en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana, de despojarse de rasgos como la autocracia, el paternalismo, la tecnocracia, el conservadurismo e ir transitando a una condición de profesor líder, ejemplo siempre y en cualquier parte, orientador de generaciones para propiciar y formar su transformación en relación con su responsabilidad social, en fin un educador, porque "el maestro instruye con lo que sabe, pero educa con lo que es."¹⁴⁻¹⁶

Este trabajo está orientado a la planificación de una estrategia de trabajo en el departamento de MGI de la Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo, donde se recogen los aspectos

fundamentales en los que se debe trabajar para perfeccionar o modificar los métodos y estilos de trabajo en aras de lograr mejores resultados.

Basado en lo anteriormente mencionado nos planteamos el objetivo Diseñar una estrategia de trabajo para el departamento de MGI de la Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo.

MÉTODO

Para diagnosticar la problemática que existe en el departamento de MGI se empleó la técnica de lluvia de ideas con los trabajadores del departamento. Como resultado de esta técnica se identificaron los siguientes problemas:

- Dificultad con los tutores en la práctica en los servicios.
- Dificultades en aplicación del proceso atención de enfermería en las áreas clínicas durante la ET.
- Motivación de los estudiantes por la especialidad.
- Dificultades para el acceso a los locales de computación.
- Insuficiente número de computadoras.
- Falta de un punto de presencia para profesores.
- No contamos con un comité de redacción y estilo para revisar los artículos científicos a publicar.
- Mobiliario incómodo y deteriorado en los departamentos.
- Déficit de medios de enseñanza para el desarrollo de la docencia.
- Déficit de materiales de oficina. (Impresoras)
- Necesidad de continuar la capacitación en informática.
- Insuficiente número de publicaciones científicas.

En el estudio realizado en el departamento de MGI, se detectaron 12 problemas quedando agrupados de la siguiente forma según orden de prioridad después de haber aplicado el método de ranqueo.

Principales Problemas:

- Dificultades con los tutores en las áreas asistenciales.
- Dificultades en aplicación del proceso atención de enfermería en las áreas clínicas durante la ET.
- Incorporación de nuevos docentes al claustro.
- Carencia de medios de enseñanza para el desarrollo de la docencia.
- De los problemas anteriormente analizados identificamos como los dos principales problemas del área el uno y el dos. Dichos problemas traen consigo que no se cumpla totalmente la misión del departamento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La administración académica es la operación y desarrollo eficaz de la docencia, la investigación, así como de los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con los mismos, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la

sociedad. Al analizar el desarrollo de la dirección, desde la aparición del capitalismo hasta la actualidad, se pueden observar cambios sustanciales en los métodos técnicos y estilos de dirección, que transcurren en un período relativamente breve, si se compara con la propia existencia de la humanidad.

La dirección ha sufrido cambios esenciales y dinámicos, en diferentes regímenes socioeconómicos y ello es producto de diferentes factores, donde uno de los fundamentales es la aceleración vertiginosa del desarrollo económico y científico-técnico.

El nivel de especificación y consecución de los objetivos es directamente proporcional al nivel jerárquico de que se trata, en un determinado sistema organizacional. En el nivel superior se sintetizan y generalizan y en los niveles inferiores se van concretando hasta convertirse en metas individuales con un grado de detalle tal, que permita la evaluación individual de los resultados, con un nivel de competencia que permita combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes, conducentes a un desempeño exitoso y oportuno en diversos contextos.

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral McClelland, D.(1973) y es utilizado con fuerza a partir de los años 80 del pasado siglo, siempre asociado a las características psicológicas que un desempeño superior.

Descripción de la unidad organizativa:

El departamento de MGI atiende las asignaturas rectoras de la carrera por los siguientes años académicos: 1ero, 2do, 5to y 6to años así como en el postgrado la especialidad, contando con un claustro de profesores distribuidos en los diferentes años responsabilizados de todo el proceso docente –educativo, todos categorizados, profesores asistentes, profesores auxiliares e instructores, además se atiende la sede en Baracoa.

Organización Funcional del Departamento:

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con:

- Un jefe de Departamento.
- Metodólogos.
- Profesores principales.
- Una sección sindical estructurada.
- Miembros del PCC.

Funciones:

- Controlar, chequear, y evaluar el desarrollo del proceso docente educativo de las asignaturas rectoras.
- Indicar estrategias de preparación y superación de los profesores.
- Control del plan de desarrollo individual de cada docente.
- Propiciar la preparación metodológica de los docentes.
- Confección y revisión de los anteproyectos de exámenes.

- Adoptar las medidas y decisiones encaminadas a resolver, revertir, erradicar y eliminar las causas de las deficiencias detectadas por el departamento metodológico y universidad médica.
- Desarrollar actividades científico técnica en el departamento.
- Asesorar al personal docente en la elaboración y la utilización de los medios de enseñanza.
- Orientar, asesorar y controlar temas de investigaciones pedagógicas y de las didácticas especiales de las disciplinas a nivel de las sedes universitarias.
- Asesorar a los cuadros de dirección de la sede universitaria en el estudio y la aplicación de los documentos normativos del proceso docente educativo.
- Controlar la ejecución del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del sistema de control interno en el departamento.
- Valorar los hechos delictivos, las causas y condiciones que favorecieron su ocurrencia y las medidas adoptadas para evitar que se repitan, definiendo los responsables directos e indirectos. (Revisión, impresión, aplicación y calificación de exámenes)

Objeto Social:

Garantizar la formación académica, investigativa e integral de los estudiantes en pre y postgrado logrando un egresado competente e incondicional ante las tareas que se le asignen para satisfacer las necesidades de salud de nuestra población.

Misión.

Lograr la formación integral de los futuros egresados, en la Facultad de medicina y su sede universitaria, capaces de brindar atención óptima en los distintos niveles de atención médica desarrollando acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación al individuo, la familia, y la comunidad, así como la capacitación y superación de los profesionales para brindar cuidado con calidad, en dependencia a las necesidades de la sociedad, realizando investigaciones científicas y proyectos comunitarios que garanticen la pertinencia de la Facultad de Ciencias Médicas.

Visión.

Que lograda la formación integral de los egresados en la Facultad de Guantánamo y su sede universitaria sean capaces de brindar atención óptima en los distintos niveles de atención médica, desarrollando acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación al individuo, familia y comunidad, así como el perfeccionamiento profesional, aplicando los preceptos de la ética médica revolucionaria y proyectando el trabajo en equipo con un consejo de dirección competente y docente con un alto nivel científico, técnico, y pedagógico, comprometidos y motivados que den respuesta a las necesidades de la sociedad y exhiban pertinencia total de nuestra Facultad.

Barreras:

- Pobre apoyo de los jefes de brigadas al trabajo de la FEU.

- Pobre vinculación y apoyo del claustro de profesores al trabajo educativo y político-ideológico en la residencia.
- Debilitamiento de determinados valores en estudiantes, profesores y trabajadores.
- No se prioriza al máximo el trabajo político-ideológico y educativo en la clase y en los diferentes espacios docentes y no docentes.
- Dificultad con la calidad de los turnos de debate y reflexión.
- No contamos con un tribunal para ejercicios de cambio de categoría docente (auxiliar)
- No contamos con un comité de redacción y estilo para revisar los artículos científicos a publicar.
- No contamos con un punto de presencia para el trabajo de los profesores.
- Inestabilidad de los profesores en las asignaturas a impartir.
- Inestabilidad de los profesores en la sede central.

Valores Compartidos:

- Patriotismo.
- Lealtad a los principios de la Revolución.
- Revolucionarios.
- Humanos.
- Solidarios.
- Internacionalistas.
- Liderazgo.
- Dignidad.

Valores Deseados:

Responsabilidad: Cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Laboriosidad: Máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Consagración: Dedicación, compromiso y entrega absoluta de cada trabajador en su desempeño diario.

Escenarios.

Pesimista.

Se contribuirá en la formación permanente y la actualización sistemática de los profesionales, así como en la recuperación de la motivación.

Probable.

Se lograrán mejores resultados docentes en la formación permanente y la actualización sistemática de los profesionales con un claustro mejor preparado científica, política y éticamente.

Optimista.

Se logrará un exitoso proceso docente educativo en la formación permanente y la actualización sistemática de los profesionales con una óptima preparación científica, pedagógica, política del

claustro lo que contribuirá a la excelencia en los servicios y mejor estado de salud de la población.

Áreas de resultados claves:

1. Atención integral a la docencia de pregrado y postgrado.
2. Trabajo educativo.
3. Gestión de la información y el conocimiento.
4. Gestión integrada e integral de recursos humanos y de apoyo a la docencia.
5. Gestión de recursos materiales, técnicos, tecnología para el proceso docente educativo.

Factores críticos de éxito:

1. Calidad de la planificación y organización del proceso docente.
2. Ejemplaridad del docente.
3. Calidad de las actividades docentes.
4. Control del proceso docente.
5. Cumplimiento de los deberes y responsabilidades por parte del docente.
6. Reparación de los docentes en el manejo y uso adecuado de las TIC.
7. Designación de materiales para reparación y confección de medios de enseñanza.
8. Política de selección de la idoneidad del personal.

Diagnóstico previo (Matriz DAFO)

Mediante la aplicación de las técnicas descritas se caracterizó el área y en trabajo de grupo finalmente se identificaron las fuerzas externas e internas que influyen, entre las que se encuentran:

Fuerzas Internas:

Fortalezas.

1. Incremento en la formación académica de los profesores (master y doctores)
2. Incremento de investigaciones de perfil pedagógico y creación de proyectos comunitarios.
3. Un equipo de dirección en la Facultad, con experiencia y estabilidad en la actividad.
4. Un claustro de profesores comprometidos con la Revolución.
5. Motivación para la promoción de categorías docentes.
6. Fortalecimiento del trabajo político ideológico.
7. Ofertas de post-grado para la preparación docente.
8. Poseer profesores con experiencia en la docencia y asistencia en los escenarios docentes.
9. Disposición de los trabajadores para asumir nuevas tareas y retos.
10. Buenas relaciones humanas entre los profesores.
11. Contar con laboratorios de computación con conectividad para la docencia.
12. Elevados principios morales y revolucionarios del claustro.

Debilidades.

1. Falta de sistematicidad en la aplicación de las estrategias diseñadas para lograr la unidad entre la docencia y la asistencia en el desarrollo de la educación en el trabajo como forma de organización básica del PDE.
2. Incorrecta concepción y sistematización del trabajo con la interdisciplinariedad en las reuniones metodológicas de los diferentes colectivos.
3. Poca utilización de las TIC en el proceso docente por ser insuficientes.
4. Dificultades en el trabajo educativo desde lo curricular y de manera particular en la educación en el trabajo.
5. Déficit de recurso humano.
6. Déficit de simuladores en los laboratorios.
7. Falta de conocimientos pedagógicos y metodológicos de los profesores noveles.
8. Profesores principales no remunerados económicamente.
9. Estudiantes sin vocación en aulas.
10. Ubicación geográfica.
11. Falta de gestión administrativa para arreglar los medios informáticos.
12. Inestabilidad de los profesores en las asignaturas a impartir.
13. Sobrecarga de trabajo con actividades curriculares y extracurriculares.

Oportunidades.

1. Contar con un sistema educacional basado en un modelo socialista.
2. Voluntad política de la dirección de la Revolución y el MINSAP para el cambio a formas superiores de la docencia médica.
3. Existencia del diplomado en EDUMED.
4. Existencia de un importante por ciento de profesores cursando el diplomado.
5. La preparación que poseen los metodólogos de la Universidad y la Facultad de Ciencias Médicas.
6. Universalización de la enseñanza.
 - a) Posibilidad de utilizar el Internet, la Intranet y la red local.
 - b) Existencia de un proceso de acreditación docente.
 - c) Vinculo de Universidad-Facultad.
 - d) Salud como fuente potencial de ingresos.

Amenazas.

1. Dispersión de los escenarios docentes.
2. Características de los estudiantes que ingresan a las carreras (motivación, compromisos, conformismo con resultados docentes, diferentes niveles de preparación).
3. Salida de tutores a cumplir misión.
4. Diferencia social acentuada.

Objetivos Estratégicos.

Objetivo 1: Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación que garanticen un elevado nivel científico de los profesores.

Criterios de Medidas.

1. Cumplir la estrategia de la preparación política ideológica, pedagógica y técnica de profesores, en todos los escenarios docentes.
2. Controlar que los procesos de formación académica y de superación profesional y técnica se desarrollen con la calidad requerida.
3. Alcanzar índices de promoción general superiores a cursos anteriores en el proceso de formación de pregrado y postgrado.
4. Obtener una promoción alta y estable en las actividades de perfeccionamiento y capacitación desarrolladas.
5. Obtener un alto índice de eficiencia en los procesos de capacitación y perfeccionamiento.
6. Elaborar el plan de capacitación.
7. Implementar actividades de formación y capacitación del personal profesional que respondan a las necesidades de aprendizaje, para el logro del desempeño en su puesto de trabajo.

Criterios de Evaluación.

1. Lograr 100% de cumplimiento de la preparación política, pedagógica y técnica de profesores.
2. Lograr 100% de cumplimiento de todos los procesos de postgrado.
3. Lograr índices de promoción altos.
4. Lograr 100% de promoción.
5. Lograr Índice de eficiencia.
6. Presentado el plan de capacitación.
7. Lograr 100% de procesos en correspondencia con el logro del desempeño laboral, según identificación de necesidades.

Matriz DAFO

Internas	
Fortalezas	Debilidades
F1 Incremento de la formación académica de los profesores (master y doctores).	D1 Falta de sistematicidad en la aplicación de las estrategias diseñadas para lograr la unidad entre la docencia y la asistencia en el desarrollo de la educación en el trabajo como forma de organización básica del PDE.
F2 Incremento de investigaciones de perfil pedagógico y creación de proyectos comunitarios.	D2 Incorrecta concepción y sistematización del trabajo con la interdisciplinariedad en las reuniones metodológicas de los diferentes colectivos.
F3 Un equipo de dirección en la Facultad, con experiencia y estabilidad en la actividad.	D3 Poca utilización de las TIC en el proceso docente por ser insuficiente.
F4 Un claustro de profesores comprometidos con la Revolución.	D4 Incorrecta concepción y sistematización del trabajo con la interdisciplinariedad en las reuniones metodológicas de los diferentes colectivos.
F5 Motivación para la promoción de categorías docentes.	D5 Dificultades en el trabajo educativo desde lo curricular y de manera particular en la Educación en el Trabajo.
F6 Fortalecimiento del trabajo político ideológico.	D6 Déficit de recurso humano
F7 Ofertas de post-grado para la preparación docente.	D7 Déficit de simuladores en los laboratorios.
F8 Poseer profesores con experiencia en la docencia y asistencia en los escenarios docentes.	D8 Falta de conocimientos pedagógicos y metodológicos de los profesores noveles.
F9 Disposición de los trabajadores para asumir nuevas tareas y retos.	D9 Profesores principales no remunerados económicamente.
F10 Buenas relaciones humanas entre	D10 Estudiantes sin vocación en aulas.

		Internas	
		Fortalezas	Debilidades
		<p>los profesores.</p> <p>F11 Contar con laboratorios de computación con conectividad para la docencia.</p> <p>F12 Elevados principios morales y revolucionarios del claustro.</p>	<p>D11 Ubicación geográfica.</p> <p>D12 Falta de gestión administrativa para arreglar los medios informáticos.</p> <p>D13 Inestabilidad de los profesores en las asignaturas a impartir.</p> <p>D14 Sobrecarga de trabajo con actividades curriculares y extracurriculares.</p>
Externas	Oportunidades	<p>Alternativas FO</p> <p>Alt.1 Contar con un sistema educacional basado en un modelo socialista y la voluntad política de la dirección de la Revolución y el MINSAP para el cambio a formas superiores de la docencia médica. Además de poseer un claustro de profesores comprometidos con la Revolución, un equipo de dirección en la Facultad, con experiencia y estabilidad en la actividad y ofertas de post-grado para la preparación docente nos permitirá perfeccionar la preparación del claustro de profesores y recuperar su motivación.</p>	<p>Alternativas DO</p> <p>Alt.1 Con la voluntad política de la dirección de la Revolución y el MINSAP para el cambio a formas superiores de la docencia médica. Podemos reparar los mobiliarios, y realizar gestión administrativa para arreglar los medios Informáticos, y los simuladores, esto nos permitirá la utilización de las TIC en el proceso docente.</p> <p>O1,D2;D12,D123,D14</p> <p>Alt.2 Con la posibilidad de utilizar la Internet, la Intranet y la red local. Podemos utilizar las TIC en el proceso docente.</p> <p>O4,D2</p> <p>Alt.3- Contar con un sistema educacional basado en un modelo socialista y el vinculo de Universidad y Facultad nos permitirá elevar el nivel de competencia pedagógica del claustro profesoral,</p>

		Internas	
		Fortalezas	Debilidades
	O7 Salud como fuente potencial de ingresos.	O1,O2,F1,F2,F3	elevar los resultados en los controles del departamento metodológico y aumentar la responsabilidad de los profesores ante el trabajo. O1,O6,D1,D5,D6,D7
		DOFA Superación Profesional de Excelencia	Alt4- La salud como fuente potencial de ingresos nos permitirá incorporar recurso humano y elevar la vocación de los estudiantes en las aulas. O7,D10,D11
Amenazas	A1- Dispersión de los escenarios docentes. A2 Características de los estudiantes que ingresan a las carreras (Motivación, Compromisos, Conformismo con resultados docentes.Diferentes niveles de preparación). A3-Salida de tutores a cumplir misión.	Alternativas FA Alt.1 Con la correcta coordinación docente asistencial se puede solucionar la dispersión de los escenarios docentes en la práctica en los servicios. Alt.2 Con un equipo de dirección en la Facultad, con experiencia y estabilidad en la actividad puede seleccionar las características de los estudiantes que ingresan a las	Alternativas DA Alt. 1. Diseñar estrategias que permitan elevar las competencias pedagógicas del claustro profesoral, la de ética de los directivos, la responsabilidad de los profesores ante el trabajo para que nos permita evadir y combatir la contradicción existente entre el nivel científico cultural del claustro y sus expectativas materiales y espirituales, la diferencia social acentuada y la contradicción entre la estructura del sistema y la eficiencia del funcionamiento,

			Internas	
			Fortalezas	Debilidades
		A4 Diferencia social acentuada.	<p>carreras.</p> <p>F2, A</p> <p>Alt2 Con una entrega pedagógica adecuada por parte de los tutores que se van a cumplir misión solucionamos la atención adecuada de los educandos en la práctica en los servicios, la diferencia Social acentuada y la contradicción entre la estructura del sistema y la eficiencia del funcionamiento, así como la crisis económica, incorporando valores deseados y manteniendo los existentes.</p> <p>F1,F5,F9,A2,A3,A4,A5,A7</p>	<p>así como la crisis económica, incorporando valores deseados y manteniendo los existentes</p> <p>D1,D6,D7,A2,A3.A4,A5,A6,A7</p>

Plan de acción.

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha
<p>1. Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación que garanticen un elevado nivel científico de los profesores.</p> <p>2. Crear las estrategias para elevar la motivación laboral profesoral.</p>	<p>1. Identificar claustro de profesores a categorizar.</p> <p>2. Realizar compromisos con cada profesor para su categorización.</p> <p>3. Confección del plan de trabajo anual y quinquenal.</p> <p>4. Divulgar cursos, diplomados y maestrías</p> <p>5. Realizar cursos, diplomados y maestrías.</p> <p>6. Realizar investigaciones científico pedagógico.</p> <p>7. Presentar trabajos científicos de corte pedagógico en diferentes eventos.</p> <p>8. Realizar publicaciones de artículos.</p> <p>9. 9. Realizar reuniones con profesores principales.</p>	<p>Jefe de Departamento</p>	<p>Jefe de Departamento</p>	<p>Según planificación</p>
	<p>1. Sugerir a la decana que se realicen gestiones pertinentes para la reparación de TICs, medios de enseñanza, mobiliario. Distribución de uniformes.</p> <p>2. Sugerir a la decana se realicen gestiones para lograr transportación de trabajadores.</p> <p>3. Sugerir a la decana se realicen gestiones para distribución de materiales a profesores para confección de medios de enseñanza.</p> <p>4. Sugerir a la decana que se realicen gestiones.</p> <p>5. Sugerir a la decana que se realice valoración adecuada de la distribución de tiempo del claustro profesoral.</p> <p>6. Sugerir a la decana que se realice convenios con unidades asistenciales para lograr prestación de servicio y disminuir</p>	<p>Jefe de Departamento</p>	<p>Jefe de Departamento</p>	<p>Despachos</p>

Objetivos Estratégicos	Acciones	Responsable	Ejecuta	Fecha
	<p>la carga docente de profesores.</p> <p>7. Sugerir a la decana el logro de la estabilidad de profesores en los programas a impartir.</p> <p>8. Realizar adecuada selección del personal a laborar en el centro.</p> <p>9. Realizar adecuada selección del personal directivo (Jefe de Dpto., metodólogos, profesores principales)</p>			

CONCLUSIONES

Se elaboró una estrategia de trabajo para el departamento de MGI de la FCM de Guantánamo.

RECOMENDACIONES

Divulgar la estrategia que se elaboró en todos los departamentos y universidades para que sean identificados y solucionados los problemas en aras de mejorar el trabajo integral en estas unidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez Blanco Adolfo S. Gerencia Universitaria en Salud. Centro Nacional de Perfeccionamiento Médico. La Habana; 1999.
2. Belohlav JA. Calidad estratégica y competitividad. *California Management Review*, 1993 35(3):55-56.
3. Amaro MC. Las técnicas cualitativas más usadas en dirección. La Habana; 2002.
4. Tristá Pérez B, Faxas Fernández Y. Ministerio de Educación Superior. Gerencia Universitaria: antecedentes, problemas y tendencias. CEPES-UH, 1998.
5. Byrne JA. Los nuevos garúes de la administración. *Gestión y estrategia* No 11-12, Diciembre 1997.
6. Rodríguez González FO y Alemañy Ramos S. Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología: ENSAP; 2007.
7. Díaz Hernández L. Introducción al estudio de la gerencia universitaria. La Habana: ENSAP; 2007.
8. Colectivo de autores. El pensamiento de Fidel en la Salud y la Medicina Familiar Cubana. La Habana: ENSAP; 2003.
9. Morales I. Calidad educacional y evaluación institucional. Tesis de Maestría en Educación Médica: ENSAP; 2004.
10. Fernández Camino I. La gestión de calidad: una propuesta para la puesta en práctica de la gestión de calidad total en las universidades cubanas. *Revista cubana de educación superior*. Vol. XXI, No.1, Año 2001.
11. Sancho Gil JM et col. Cambio y continuidad en sistemas educativos en transformación. *Revista de Educación*, 352. Mayo-Agosto 2010, pp. 17-21.
12. Díaz Rojas PA. Técnicas grupales para la obtención de información y herramientas para el proceso de dirección. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2003.
13. Gibbons M. Secretario general Association of Commonwealth Universities. Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. 1998.

14. Gorriti Bontigui M. La organización y los recursos humanos de la Universidad en tiempos de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso. XXIX Jornadas de gerencia universitaria de las universidades españolas. Universidad de Almería, 2011.
15. Ferrer, Thais, Guijarro, Mayra. Alta Gerencia Universitaria. Su visión ética y de valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Revista Venezolana de Gerencia, Año 12, No. 38, 2007.
16. Romero Sotolongo BJ. Planificación estratégica y cambio en las universidades de América latina. CEPES- UH, 2007.