

Modelo de Dirección Participativa para la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa.

Participatory Management Model in the faculty of Medical Sciences of Artemisa.

Lic. Elizandro Fernández-Mijares, Profesor de la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa, Cuba.

Correo electrónico: elizandro.fernandez@nauta.cu

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4122-6327>

Dr.C. Leovigildo Rojas-Hernández, Profesor Titular. UCP Enrique J. Varona. Dpto. Dirección Científica. La Habana, Cuba.

Correo electrónico: leovigildr@ucpejv.edu.cu

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3689-7433>

Recibido: enero de 2020

Aprobado: abril de 2020

RESUMEN

Cuba con la implementación de los lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista (2017), necesita actualizar desde la ciencia las concepciones de participación en el proceso de dirección de las Instituciones de Educación Superior y en particular, las Facultades de Ciencias Médicas. Los modelos de dirección de estas instituciones son responsables por la eficiencia y eficacia de los procesos universitarios para contribuir al desarrollo económico y sociopolítico de la nación; motivo por el cual el presente trabajo contiene una propuesta de modelo, su principal componente las relaciones esenciales que lo sustentan, y responden a las necesidades del marco contextual donde se implementó. El trabajo tiene como objetivo socializar la elaboración de un Modelo de Dirección Participativa para la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa, como resultado del proyecto de investigación titulado: "Teoría y práctica de la dirección en educación", correspondiente al Doctorado Curricular Colaborativo de Dirección en Educación desarrollado en la Universidad de Ciencias Pedagógicas: Enrique José Varona. El resultado científico que presenta este trabajo fortalece el proceso de dirección en estas instituciones y la metodología para la implementación del modelo identifica las necesidades de la comunidad universitaria.

Palabras claves: Participación, dirección participativa, modelo, metodología.

ABSTRACT

Cuba, with the implementation of the lineaments of the VII Congress of the Communist Party (2017), needs to update from the conceptions of participation in the process of the institutions of higher education and specially the Faculties of Medical Sciences. The model of direction of these institutions are responsible for the efficiency and effectiveness of the university processes to contribute to the economic and sociopolitic development of the nation, reason why the present work contains a proposal of model, its main component the main relations that sustain, and respond to the necessities of the contextual frame wher it was implemented. The work has as objective to socialize the manufacture of a model of participatory diection for the Faculty of Medical Sciences of Artemisa, as a result of the Project of investigation "Theory and practice of the educational direction", corresponding to The Collaborative Curricular Doctorate of Direction in Education, developed in the University of Pedagogical Sciences: Enrique José Varona. The scientific result that this work presents fortifies the pcess of direction in these institutes and the methodology for the implementation of the model identifies the needs of the university community.

Keywords: Participation, address participative, model, methodology

Introducción

En la Declaración de la II Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES) celebrada en Colombia en junio del 2008, se expresó la necesidad de “Configurar un escenario capaz de articular de manera creativa y sustentable políticas que refuercen el compromiso social de la Educación Superior, su calidad, pertinencia, y la autonomía de las instituciones” (IESALC-UNESCO, 2008, p. 1). Esta impronta se retoma nuevamente en la Declaración de la III CRES (2018) celebrada en Córdoba (Argentina), y se traduce en asumir, que las IES tienen desafíos importantes para contribuir a la construcción de un mundo multipolar que respete la diversidad, dentro de estos retos está el perfeccionamiento de la dirección.

En este sentido, en el Plan de Acción CRES para el decenio 2018-2028 en el Lineamiento 2, Objetivo 7, Meta 7.1, Estrategia indicativa 7.1.2 propone que: “De aquí al 2021, las IES deben diseñar mecanismos de gestión participativa, que incluyan indicadores propios [y contribuyan a generar equidad e inclusión social]” (IESALC-UNESCO, 2018c, p. 39).

En el marco de este escenario, el desarrollo de la sociedad cubana actual insertada en el mundo contemporáneo, alcanza gran complejidad al impulsar el proyecto social socialista, a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el VII Congreso del PCC, de las Bases para el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030; así como, por el apoyo e impulso a las relaciones con América Latina y el Caribe y por el papel que su postura firme de principios ha tenido siempre y la que especialmente juega en estos momentos a nivel internacional.

Este trabajo tiene como propósito socializar la estructura interna de un Modelo de Dirección Participativa para la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa que sirve como referente para implemetar esta concepción de la dirección en las IES. Para tales fines se hace necesario comprender que las conceptualizaciones sistematizadas sobre la Participación en el Proceso de Dirección de las IES (PPDIES) posibilitaron definirla como una práctica para la dirección, asumida por los agentes que intervienen en él, como necesidad de su existencia que influye en su desarrollo personal, del grupo y de la institución, y responde a las demandas sociales ante las exigencias de implicación y transformación de la realidad de que se es parte y se toma parte; y su fin es, contribuir al cumplimiento del encargo social de la institución.

En correspondencia con lo anterior es necesario declarar que la Dirección Participativa en las IES: es una concepción de dirección en las IES, que se distingue por promover el desarrollo de las personas y de la institución, lo cual implica una elevada cultura participativa, que se materializa en la planificación, organización, ejecución y control de los procesos universitarios, en la toma de decisiones y solución de problemas de la institución para el cumplimiento de su responsabilidad social, asentada en la descentralización discrecional.

El modelo que a continuación se propone en su estructura interna se caracteriza por: relaciones esenciales, principios, enfoques, premisas, cualidades, objetivo y momentos para su implementación a través de una metodología como se propone a continuación.

Desarrollo

Las relaciones esenciales que sustentan la elaboración del modelo de dirección participativa para la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa (FCMA), así como de la metodología para su implementación es el resultado de la sistematización a las producciones científicas de autores como Ferriol (2011); Galarza (2007); Galarza y Almuiñas (2010); Mayorga (2016); Pola (2014) y Rivero (2019). Estas relaciones esenciales son:

a) Entorno - Dirección Participativa en la IES – Calidad de la gestión de los procesos universitarios y de la dirección institucional en general (Satisfacción de demandas internas y externas).

La relación esencial que sustentan el modelo de DP para la FCMA es la que se produce con el entorno (contexto externo: Estado – MINSAP-MES–IES- contexto comunitario) – desarrollo de la DP en la IES- perfeccionamiento del proceso de dirección en la IE- incremento de los niveles de participación en el proceso de dirección para elevar los índices de rendimiento y calidad en el cumplimiento del encargo social.

b) Dirección Participativa – Dirección de los procesos universitarios – Desarrollo Institucional

Según (Alcívar, 2016; Alpízar, 2013; Batista, 2016; Bringas, 1999; Galarza y Almuiñas, 2010; González, 2016 y Gutiérrez et al., 2016) al analizarse una IES como un todo, es importante tener en cuenta la interrelación entre los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que se desarrollan en cada nivel de la pirámide de dirección. Todos ellos tributan al cumplimiento de los objetivos de la organización en aras de obtener mejores resultados, tal que, en su gestión se puedan hallar espacios para el desarrollo de la DP.

c) Insumos – Proceso de Dirección Participativa – Resultados e impactos

La razón principal que fundamenta los insumos de entrada está dada en la celeridad con que se han producido cambios en el entorno en el que se desarrollan las IES. A su vez el modelo propuesto tiene entradas que, de acuerdo con las funciones de las estructuras y procesos, se convierten en salidas. Un insumo de trascendental importancia lo constituye la preparación del talento humano de la institución. Se debe tener en cuenta que los insumos relacionados con el talento humano y su aseguramiento constituyen actualmente el reto principal que debe enfrentar cualquier dirigente universitario según las demandas de la dirección en las IES.

Entre las principales salidas pueden mencionarse el perfeccionamiento del proceso de dirección en la IES, así como el incremento de la participación en el proceso de dirección. De la misma manera, una salida será la existencia de una cultura institucional que tribute a una cultura participativa que favorezca el desarrollo de la DP y con ello el desarrollo de las personas y de la institución.

d) Dirección Participativa (planificación y organización) – implementación – evaluación de resultados e impactos (retroalimentación entorno externo e interno).

En esta cuarta relación se expresa el enfoque funcional del ciclo de dirección en las IES, importante para la implementación y desarrollo de la DP en la comunidad universitaria. Así como, dicha relación hará posible: por un lado, la necesidad de concebir - desde la etapa de formulación de la metodología y sus fases -, cómo se va a asegurar su implementación (formulación de acciones de aseguramiento de diferentes tipos) y su control.

Determinadas las relaciones esenciales que sustentan el modelo y definidos los insumos de entrada y salida, las actividades a desarrollar interrelacionadas entre sí, conducen a una transformación y valor agregado de los mismos, que permite alcanzar determinados resultados con sus respectivos impactos .

El objetivo del modelo es contribuir al fortalecimiento de la dirección participativa como concepción de la dirección en la FCMA, de modo que se potencie la calidad en la dirección de la FCMA. Su aplicación está condicionada a un conjunto de premisas institucionales: la orientación hacia el mejoramiento continuo; la voluntad política de las autoridades institucionales para asumir responsablemente la DP como concepción de la dirección y desarrollar procesos capacitantes orientados a los sujetos involucrados.

- Principios en los que se sustenta el Modelo de Dirección Participativa

Los principios para el desarrollo de la DP en las IES que se presentan se toman como referencia de Rojas (2007) interrelacionados con los de Galarza y Almuiñas (2010) los cuales se asumen. Estos principios son:

I. Carácter determinante del entorno como inicio y salida del desarrollo de la dirección participativa en la FCMA mediadas por las relaciones entre los niveles de participación y la descentralización discrecional.

Se coincide con la III Declaración de la CRES (2018), en lo atinente a que las IES están insertadas dentro de la sociedad y tienen una responsabilidad social que las obliga a tener en cuenta necesariamente lo que sucede en su entorno (cambios permanentes en el ámbito político, cultural y económico (DD) que demanda actuar consecuentemente a las necesidades del contexto). Por ello, es menester considerar que los factores externos inciden en el cumplimiento de la RSU y las somete a grandes presiones externas que exigen de una actualización permanente de las concepciones de dirección que se apliquen. Al respecto vale la pena referenciar a Ferriol (2011): “Se parte del entorno y se crea valor para él. Si no se satisfacen con calidad dichas demandas no se materializan los objetivos de la organización” (p. 25).

II. Papel esencial del talento humano en la aplicación de la Dirección Participativa en la FCMA.

No es casual que el desarrollo del talento humano de una IE, debe ser estimulado por los dirigentes con el objetivo de tener una persona mejor preparada. En consonancia con ello Almuiñas et al., (2016) referencia una idea señalada en la UNESCO en el año 2002, donde se manifestó que para el 2020 las reformas educativas actuales deben mostrar sus efectos en el mercado laboral con un talento humano que posea los conocimientos necesarios para el desarrollo económico eficiente de las naciones.

El análisis anterior permite entender que cuando se habla del talento humano de una institución, ello conduce a tener en cuenta el carácter compartido de los valores, principio que defiende Rojas (2007) para el desarrollo de la DP. Es evidente entonces, que para implementar la dirección participativa el talento humano de la IE debe tener en cuenta según la asunción de valores a partir de lo que somos y hacia donde queremos proyectarnos como sujetos, es decir, desde la posición que supone la autodeterminación y libertad de actuación.

III. Carácter del poder compartido.

Este es un principio fundamental para el desarrollo de la DP, por la necesaria diversificación y control del poder y la toma de decisiones. A estas ideas se le añade la descentralización discrecional, pues a través del poder compartido se desarrolla la misma, se descentraliza el poder y la toma de decisiones en la IE. Por otra parte, se desarrolla la delegación de autoridad, se reducen los riesgos y se incrementa la autonomía de las IES en su gestión.

IV. Carácter de la diversificación del control

Se comparte el criterio de Muñiz (2016), es común encontrar que los dirigentes asumen fácilmente que los colaboradores participen en la planificación, organización y ejecución, pero la realidad denota que no sucede lo mismo con la función del control. La referenciada autora coincide con López (2010) y Rojas (2007), quien asume que: “la pluralidad en el control se convierte en un principio de la DP, el control se tiene que producir en todos los niveles de la estructura organizativa, y también todos los niveles tienen que participar en él” (p. 66).

V. Carácter multifactorial de la dirección participativa desde lo social, técnico, político, cultural, económico y jurídico.

Este principio se asume a partir de las concepciones que defienden autores como (Almuiñas, 1999; Ferriol, 2011; Galarza, 2007; Galarza y Almuiñas, 2010; León, 2011 y Rivero, 2019). Se coincide en que el desarrollo eficiente de la DP en las IES debe sustentarse en las dimensiones: social, técnica, política, cultural, jurídico y económica.

Exigencias para la elaboración e implementación del modelo de DP para la FCMA:

a) Enfoque Sistémico: porque analiza y reflexiona del todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas; va más allá de identificar una situación causa-efecto, es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan; permite mayor comprensión y capacidad para poder influir o interactuar con ellos. Es abierto porque interactúa con el entorno y toma de él.

b) Enfoque Estratégico: tiene en cuenta la actitud proactiva que deben asumir los dirigentes en su desempeño, el análisis prospectivo del contexto externo (escenarios futuros) para determinar las exigencias que impactan a las IES, en particular, aquellas vinculadas con el desempeño de la institución; análisis de políticas, lineamientos, normativas y objetivos estratégicos institucionales.

c) Enfoque de Procesos: En el esquema funcional del modelo este enfoque representa la interacción e integración entre los diferentes componentes del modelo. Por otra parte, el modelo está elaborado y funciona de acuerdo a los procesos que tienen lugar en la dirección de la FCMA.

Las principales cualidades del modelo son: flexible, dinámico, participativo y contextualizado.

Una de las cualidades del modelo es su flexibilidad, ello se debe a que puede contextualizarse acorde a las necesidades, situaciones e intereses y condiciones de cada IES en la que se desee aplicar, lo que indica que no es cerrado, ni dogmático, es abierto, está en constante movimiento.

Lo antes expuesto ayuda a entender por qué es dinámico, y asume los cambios del entorno, así como ayuda a analizar las principales tendencias asociadas a la dirección de las IES en la actualidad y sus procesos. Tiene la capacidad de retroalimentación del contexto interno y externo.

Lo participativo se manifiesta en que promueve el incremento continuo de la participación en el proceso de dirección y en el resto de los procesos que tienen lugar en las IES. Ello se evidencia en la concepción y aplicabilidad de las fases de la metodología propuesta, donde se promueve la participación activa de todos los involucrados en el proceso de dirección.

El modelo debe ser contextualizado, todos sus componentes se ajustan a la realidad de la FCMA y a su condición como entidad de salud pública, conformada por una sede central y 11 subsedes municipales con 1 filial, con presencia en todos los municipios de la provincia de Artemisa.

La aplicación del modelo exige las siguientes premisas:

- Que la dirección de la institución y el resto de la comunidad universitaria tenga voluntad política y motivación para llevar a cabo el desarrollo de la DP como concepción de la dirección, participe y se comprometa en la planificación, implementación, seguimiento y evaluación del proceso.
- La preparación de los involucrados es una condición sine qua non y por tanto premisa de su aplicación, es a su vez parte del modelo.
- Disponibilidad de recursos, tanto humanos como económicos, para desarrollar el proceso.
- Permanente comunicación entre todos los que participan en el desarrollo del proceso.

El enfoque de proceso que caracteriza y distingue al modelo propuesto, trae como resultado lo que denominan autores como Almuiñas y Galarza, (2011) “modelo funcional” (Ver Figura: 1) y que más tarde también asumiera Ferriol (2011).

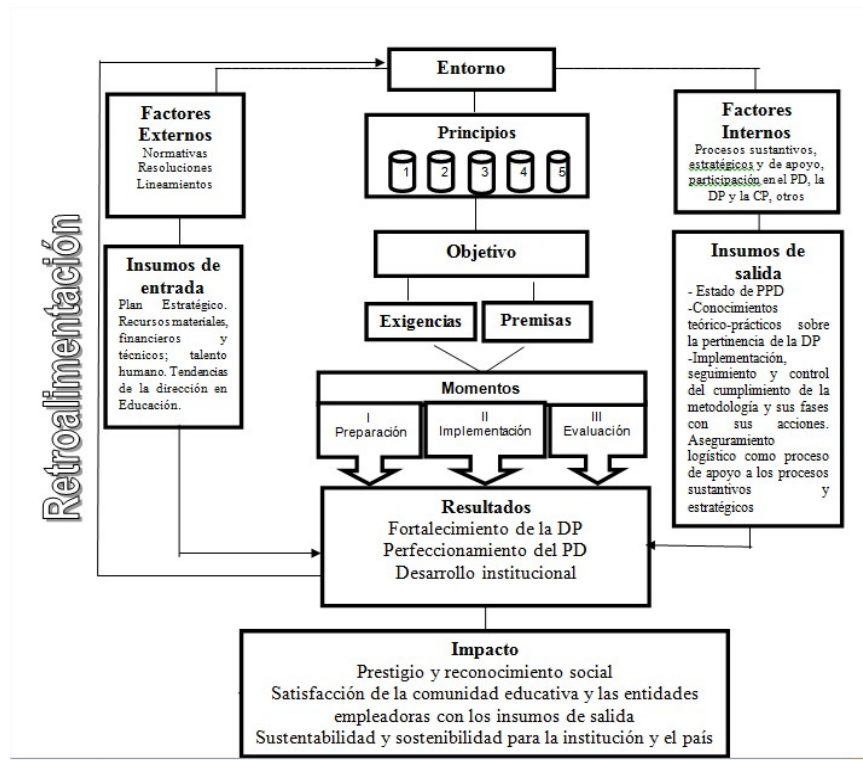


Figura 1: Modelo teórico-funcional para el desarrollo de la DP en la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa. Fernández (2019).
Momentos del modelo.

Los momentos asociados al modelo propuesto se integran armónicamente entre sí y los iniciales dan sustento y son referentes a los posteriores, ellos son:

Momento I. Preparación de las condiciones previas para iniciar el proceso de aplicación del modelo.

En este momento serán creadas las condiciones iniciales para la intervención ya que, al participar la comunidad universitaria, entonces lo primero es prepararlos en lo técnico, en lo conceptual y espiritual para que se comprometan con el modelo. Además, se tiene en cuenta las condiciones y circunstancias en que la metodología se va a realizar y los aseguramientos necesarios para su posterior desarrollo. Este momento tiene como objetivo preparar el talento humano de la IE para iniciar el proceso en función de garantizar el éxito de los restantes momentos.

Se tendrá en cuenta en este momento el compromiso de la alta dirección de la institución para la intervención, como parte de la preparación inicial se produce la necesidad de negociación de entrada y compromiso de los dirigentes con el objetivo de involucrarlos y responsabilizarlos con el proceso y su importancia. En este momento se crean grupos de trabajo y la definición de sus funciones, asignación de tareas, elaboración del cronograma. Para la selección de los grupos de trabajo se debe tener en cuenta que cada uno debe estar presidido por un profesional designado y conformado.

Momento II. Implementación de la metodología propuesta.

Se refiere al inicio de la conducción y ejecución de la metodología, es la consecución de los aspectos relacionados en el momento anterior. Aquí se tendrán en cuenta las acciones a desarrollar para propiciar la DP y con ello incrementar los niveles de participación en el

proceso de dirección. Se realiza aquí el estudio de la situación de la participación en la institución, con la aplicación del diagnóstico para la determinación del estado actual del nivel de participación.

Momento III. Evaluación de los resultados e impactos del modelo propuesto.

En este momento se le da seguimiento, control y evaluación a los resultados y sus respectivos impactos del modelo a través de su validación en función de las nuevas exigencias del contexto. Es un momento de retroalimentación y perfeccionamiento del modelo. Con la evaluación se persigue: informar, rendir cuentas, comprobar y mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso, hallar las fortalezas e insuficiencias.

En este momento la socialización de los resultados y el impacto obtenido con la aplicación del modelo es importante en aras de hallar fuentes que contribuyan a perfeccionar los mismos o a analizar la pertinencia y relevancia del modelo de modo que sea aplicable en otras instituciones. Al respecto algunas acciones que se deben realizar coincidiendo con Almuiñas y Galarza (2012) son: reuniones de intercambio en las que se empleen distintas técnicas para comunicar los resultados evaluativos y debatir acerca de las experiencias del proceso desarrollado, presentaciones visuales y exposiciones orales, además de un boletín técnico de la institución (electrónico o no); seminarios, talleres de trabajo y discusiones grupales, entre otros.

- Metodología propuesta para la implementación del Modelo.

La metodología está estructurada por diferentes fases, necesitándose la ejecución de las mismas para que el modelo tenga aplicación en la práctica. Al respecto se coincide con Galarza (2007) en que una metodología está definida por algunos rasgos como: “se sustenta en un cuerpo teórico, contribuye a la solución de un problema y su estructuración se realiza teniendo en cuenta diversas Fases condicionantes y dependientes que conducen al logro de determinados propósitos mediante un sistema lógico de procedimientos” (p. 104).

Fase I. Identificación del estado inicial del nivel de participación en el proceso de dirección de la IE.

Objetivo: Identificar el nivel de participación a partir de los resultados obtenidos con el diagnóstico inicial.

Dentro de las acciones para el diagnóstico se pueden destacar las siguientes:

a) Observación a consejos de dirección de la facultad, reuniones de departamento y otras actividades de interés que se desarrollen en la IE; b) Aplicación de encuestas a dirigentes que permitan determinar el estado de la participación en el proceso de dirección de la institución; c) Entrevista grupal dirigida a los estudiantes; d) Participación en las reuniones de brigadas de la FEEM y FEU; e) La recogida de datos sobre el estado de la variable objeto de estudio; f) La organización y contrastación de los datos recopilados en correspondencia con los indicadores y dimensiones del contenido de la variable que se investiga; g) La comparación de las características que expresan el comportamiento real de la variable DP con la caracterización que modela su estado ideal, contenida en los criterios valorativos preestablecidos en la fundamentación teórica que sustenta la investigación (capítulo I); h) Actualización de los instrumentos para el diagnóstico acerca del estado actual de la participación en el proceso de dirección a partir de sus dimensiones e indicadores los cuales pueden ser actualizados también atendiendo a la dinámica cambiante del entorno y los

avances de la dirección como ciencia; g) Con la valoración integral de todos los instrumentos tal y como se explicó en el Capítulo II se está en condiciones de pasar a la siguiente fase.

Fase II. Preparación del talento humano

Objetivo: Preparar a la comunidad universitaria en lo teórico-conceptual para desarrollar el proceso de implementación de las acciones.

Dentro de las acciones para esta fase se destacan las siguientes:

Programa de superación titulado: “Consideraciones teóricas acerca de la DP en las IES. Filosofía para implementar la descentralización discrecional (DICTAMEN: 59/2018).”

Para implementar el programa dentro de las principales actividades se encuentran las siguientes:

a) Socialización en el consejo de dirección de la facultad del programa de superación propuesto y su aprobación desde la dirección de postgrado; b) El programa se particulariza, para los docentes y dirigentes participantes en el proceso, en el nivel institucional y el académico; c) El método a emplear será el del aprendizaje cooperativo; d) Compilación y elaboración de materiales bibliográficos relacionados con la investigación objeto de estudio y las Ciencias de la Educación que en particular en la FCMA es tan necesario.

Fase III. Planificación y organización de las acciones para el incremento de la participación en el proceso de dirección.

Objetivo: Proponer las acciones para el desarrollo de la DP como concepción de la dirección.

Este procedimiento será posible a través de la entrevista con la alta dirección de la institución. Para ello será necesario dotar de todos los fundamentos teórico metodológicos acerca de las tendencias de la participación en el proceso de dirección de las IES, las tendencias más actuales de la dirección en educación en las cuales la universidad contemporánea debe estar impregnada de teorías actuales que la ayuden a cumplir con su responsabilidad social. Además, en este momento será de vital importancia que se les explique a los dirigentes acerca de las ventajas de la dirección participativa como concepción de la dirección.

Para la ejecución de esta fase se aprovecharán escenarios ya establecidos dentro de la institución de modo que se afecte lo menos posible la dinámica de la misma, la planificación de las actividades diarias y la organización institucional, por ello se aprovecharán escenarios como reunión del sindicato, matutinos generales, reuniones de brigada de la FEU e incluso con antelación y el compromiso de los dirigentes a los diferentes niveles puede sugerirse como un punto en las reuniones de departamento o sea el procedimiento empleado será a través de la ejecución de reuniones.

Fase IV. Implementación de las acciones para el desarrollo de la DP.

Objetivo: Ejecutar las acciones que contribuyan al desarrollo de la DP en la institución.

Las acciones a desarrollar para la implementación requieren de las mismas características y requerimientos que le son inherentes a la DP, son acciones que implican tener en cuenta el comportamiento del talento humano, enfatizando en cuestiones como la participación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y la estimulación, la comunicación, los valores compartidos, el comportamiento de la cultura institucional, el compromiso, etc.

Siguiendo a Rojas (2007) de acuerdo con el resultado obtenido en el nivel de participación se podrá seleccionar entre dos propuestas de diseño participativo: el primero un diseño básico participativo y el segundo un diseño de alta participación. Este asunto siguiendo al referido autor, por su complejidad adquiere tener en cuenta la necesidad de sólo hacer recomendaciones de las acciones generales a realizar en cada caso. Si la IE fue diagnosticada con una mínima participación se aplica entonces un diseño básico participativo. Aparejado a ello se debe destacar que la implementación del proceso comienza desde la primera fase hasta la última, solo resta significar que en esta fase se refuerzan acciones dentro de los procesos universitarios (como ejemplo).

Acción 1: En el momento de confeccionar el Plan de Trabajo Anual (PTA) de una IES, se le entrega a cada grupo de trabajo algunos elementos que sirven de insumos al trabajo colectivo para confeccionar los objetivos anuales de la facultad como, el plan estratégico de la institución, objetivos de trabajo del año anterior, el informe resumen de cumplimiento de las metas anteriores, así como los objetivos emanados por las instancias superiores como directrices para el año que se desea planificar, a partir de estos insumos hacer un trabajo colectivo para que propongan las actividades, se confecciona la propuesta y luego se intercambia el resultado obtenido para que realicen la función de perfeccionar cada propuesta. Finalmente, se hace un análisis de conjunto con la alta dirección de la institución, entonces se pasa a su aprobación.

Llevar a cabo una activa participación en la planificación estratégica del PTA de las IES, permite a los dirigentes, evitar improvisaciones, enmendar los errores ya cometidos y, trabajar en el mejoramiento continuo del PTA de la institución con enfoque integrador, innovador y participativo. Aparejado a ello es vital en la confección del referido documento involucrar a las entidades empleadoras ya que los procesos universitarios se extienden hasta las mismas.

Acción 2: A la hora de asignar responsabilidades, el dirigente puede exponer las características de las personas que se tienen en cuenta para asumir las tareas, así como puede presentar las fortalezas y debilidades de cada responsable propuesto. Luego se le da la tarea al grupo designado para que ellos valoren las propuestas. Esto puede ser útil a la hora de seleccionar los cargos del segundo nivel de dirección de la institución, un elemento que trae descontento en la mayoría de los casos con los colaboradores porque a veces se selecciona la persona menos idónea o con menos cualidades de liderazgo para desempeñar una función como dirigente. Esta acción se extrapola a las entidades empleadoras donde pueden encontrarse los dirigentes (reservas de cuadro) o el personal calificado que necesita la institución.

Acción 3: Es el proceso de formación un contexto importante para el incremento de la participación, ya que es en los años académicos, donde se precisan los proyectos, actividades, acciones, tareas docentes, investigativas y extensionistas. Por ejemplo, en la extensión universitaria aparece un espacio para la participación de docentes, estudiantes y dirigentes a través del trabajo educativo y comunitario con la Atención Primaria y Secundaria de salud en el territorio. Asimismo, Batista (2016); González (2016) y Rojas (2018) coinciden con Veliz (2013) quien refiere: “Es un nivel ejecutor donde se materializan los niveles más altos de participación” (p. 64). Esto es vital ya que en muchas ocasiones cuesta trabajo reunir al colectivo de año con la participación de todos sus factores y suele pasar con frecuencia. En el modelo se concibe un alto nivel de prioridad en garantizar la participación de las personas en este nivel de trabajo metodológico, en función de elevar la calidad de

los procesos universitarios relacionados. Es importante en esta acción involucrar a las entidades empleadoras porque ellas son parte del escenario docente donde se forman los estudiantes.

Acción 4: otro ejemplo concreto para desarrollar la DP es, en el proceso de formación, mediante la determinación de los estudiantes de alto rendimiento y estudiantes ayudantes (lo que se determina desde los años académicos), promover en ellos habilidades directivas, investigativas, científicas; e insertarlos en la gestión de los procesos sustantivos, lo que permite integrar a la FEU y FEEM en el proceso de dirección de las IES. Esta actividad implica que los dirigentes en las IES tengan una visión prospectiva y una actitud proactiva para con la propia institución y la calidad de sus procesos sustantivos (investigación y formación), de modo que está formando los posibles cuadros e investigadores (docentes) de la universidad.

Acción 5: Otra actividad que ejemplifica el desarrollo de la DP en la gestión de los procesos universitarios, particularmente los de apoyo es cuando el dirigente a cualquier nivel condiciona la existencia de las habilidades, información, participación y recursos informáticos para que los colaboradores participen en la elaboración y control del presupuesto de la institución para el año en correspondencia con los criterios de Fernández et al., (2019) y Goyes (2016), y dominen los recursos materiales y financieros de su área, así como del talento humano que necesita la IE.

El dirigente debe involucrar a la comunidad universitaria en el diseño de acciones a proponer para su propia estimulación. A ello se une que los dirigentes deben declarar en el PTA un día al trimestre que sea denominado: "Festival del libro", y que ese día mediante la FEU-FEEM controlen el estado de la BME menor. De la misma manera planificar en el PTA el día de la "Higiene Escolar", para incentivar el cuidado de la BME mayor (limpieza de locales y mantenimiento a todos los recursos tangibles de la IE).

Fase V. Control y evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la metodología.

Objetivo: Evaluar los resultados de la metodología para la implementación del modelo.

En esta fase una vez implementadas las acciones, hay que darles seguimiento y controlarlas para evaluar sus resultados e impactos y proceder así a la retroalimentación correspondiente a través de ajustes en la propia metodología o de la reformulación de sus fases. Por lo que el propio proceso de control amplía el propósito de hacerlo más participativo y objetivo posible, poniéndolo en mayor correspondencia con la concepción de dirección que se defiende en esta investigación.

Esta fase permite saber dónde estamos y hacer una comparación entre el estado inicial, deseado y esperado con relación a los objetivos propuestos. Se considera oportuno destacar que en esta fase el control de la metodología se insertará dentro del propio control interno de la institución. Para hacerlo participativo, el dirigente (s) crea una comisión de control interno donde participen tanto dirigentes, como estudiantes (FEEM, FEU, UJC), docentes y especialistas del área que se va a controlar. Ello implica la preparación previa al control con su respectiva metodología y tener en cuenta qué procedimiento emplear.

Conclusiones

El Modelo para el desarrollo de la Dirección Participativa en la FCMA se sustenta en las concepciones de (Almuiñas, 1999; Alpízar, 2011; Da Silva, 2014; Ferriol, 2011; Galarza, 2007; León, 2011; Pola, 2014 y Rojas, 2007) entre otros que proponen dentro de sus componentes: relaciones esenciales, objetivos, premisas, principios, cualidades, enfoques, y momentos. Dicho modelo favorece la idea de que la dirección participativa, se desarrolla en constante interacción con el entorno, el cual ejerce determinada influencia sobre la misma, funcionando como un sistema abierto que da lugar a diversos resultados que impactan en la satisfacción de las demandas del entorno y de la propia institución.

Para la implementación del modelo se propone una metodología que se compone de seis fases, cuyo objetivo, contenido básico y acciones responden a las exigencias de dicho proceso, en concordancia con los referentes teóricos del modelo elaborado y las características particulares de la FCMA.

Bibliografía

Alcívar, G. (2016). Modelo de desarrollo de competencias docentes en ambientes de aprendizaje mixtos en la Universidad ECOTEC, Ecuador. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Almuiñas, J. (1999). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Almuiñas, J., Galarza, J., Capote, M. y Morales B. (2009). Monografía: Los Sistemas de Información como Apoyo a la toma de decisiones en las IES: Análisis de dos experiencias en la Escuela Latinoamericana de Medicina. Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior. Doi: Web: <http://revistas.mes.edu.cu>.

Almuiñas, J. et al., (2016). Gestión Institucional y Académica en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. Problemas y Desafíos. Red de Dirección Estratégica. -- 1a. ed. -- Managua: UNI, 2016. 320 p.: il. ISBN978-99924-854-6-0

Almuiñas y Galarza. (2011). En: Ferriol, F. (2011). Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana; Cuba: Universidad de La Habana.

Almuiñas, J. y Galarza, J. (2012). Monografía: Prospectiva, Planificación Estratégica y Evaluación Institucional en las Instituciones de Educación Superior. Octubre.

Alpízar, M. (2013). Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico-Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Alpízar, R. (2011). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos (UCF). (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Batista, A. (2016). Estrategia Metodológica de Integración de procesos sustantivos universitarios: Contribución de la Extensión Universitaria a la Promoción de Salud en la

Universidad de La Habana. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Bringas, J. A. (1999). Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas). La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

Da Silva, A. (2014). Modelo para la Gestión del Conocimiento, Sustentado en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el Instituto Superior Politécnico de Kwanza Sul. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad Agraria de La Habana.

Ferriol, F. (2011). Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana; Cuba: Universidad de La Habana.

Fernández, E.; Rubio, I. y Torres, I. (2019). Dirección Participativa y Descentralización Discrecional en la formación de los profesionales de la salud. *Revista Panorama, Cuba y Salud*. Volumen 14, Número 3 (septiembre-diciembre). ISSN. 1991-2684.

Galarza, J. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Galarza, J. y Almuiñas, J. (2010): Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. La Habana, Cuba: Félix Varela.

González, B. (2016). Acerca del concepto de formación ciudadana. En Figueroa, E. (Primera Edición), *La Responsabilidad Social Universitaria, paradigma de la nueva universidad* (pp. 269-282). Durango, México: Editora: Universidad Juárez.

Goyes, J. (2016). Propuesta de un Modelo Teórico de Gestión de Costos por Actividades para la Universidad Regional Autónoma de los Andes. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.

Gutiérrez, E. et al., (2016). Una concepción para la gestión integradora en la universidad contemporánea. En: Almuiñas, J. et al., (2016). *Gestión Institucional y Académica en las Instituciones de Educación Superior de América Latina. Problemas y Desafíos*. (Primera Edición), (pp. 38-51). Managua: UNI, 2016. 320 p.: il. ISBN978-99924-854-6-0

IESALC – UNESCO. (2018). Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2018). Córdova, Argentina. Disponible en: www.iesalc.unesco.org.ve

IESALC – UNESCO. (2018). Conferencia Regional de Educación Superior 2018. Informe general. Disponible en: www.iesalc.unesco.org.ve

IESALC – UNESCO. (2018). Conferencia Regional de Educación Superior 2018. Plan de Acción para el decenio 2018 – 2028. Disponible en: www.iesalc.unesco.org.ve

León, G. C. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento para las Áreas Económicas del Sistema de Instituciones del Ministerio de Educación Superior. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

López, A. E. (2010). Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro Da Graça, República de Cabo Verde. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales). Santiago de Cuba, Cuba: Universidad de Oriente.

Mayorga, M. A. (2016). Gestión de la Actividad Investigativa en la Carrera de Enfermería en el Contexto Universitario. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas.

Muñiz, A. I. (2016). Procedimiento para el Autocontrol de la Gestión de Capital Humano Escuela de Energía y Minas. (Tesis de Especialista de postgrado en Gestión de Capital Humano). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Pola, J. S. (2014). Modelo de Virtualización de la Formación en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación de Luanda. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".

Rivero, K. (2019). Modelo para el control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.

Rojas, L. (2007). La dirección participativa en instituciones de la educación técnica y profesional. Propuesta de una metodología para su desarrollo. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas). La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico de Educación Técnica y Profesional de La Habana.

Rojas, A. (2018). Concepción Pedagógica del proceso de formación del estudiante universitario para la labor extensionista. Estrategia en la Universidad de Pinar del Río. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias Pedagógicas). Pinar del Río, Cuba: Universidad de Pinar del Río.

Veliz, J. A. (2013). Modelo de Gestión de la Extensión Universitaria para la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río: Estrategia para su implementación. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias de la Educación). Pinar del Río, Cuba: Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río.