

**La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente**

**The strategic planning and its impact in teaching management**

**MsC. Ernesto Sánchez Hernández, MsC. Marianela Medina Pavón, Dr. Julio César Moreno Reyes, Dra. Dagmaris Ferrer Bell y Dra. Magalis Hodelín González**

Hospital Provincial Docente "Dr. Joaquín Castillo Duany", Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba.

**RESUMEN**

Se realizó una investigación cuantitativa en la Cátedra de Medicina General Integral del Hospital Provincial Docente "Dr. Joaquín Castillo Duany" de Santiago de Cuba, con el propósito de diseñar un sistema interno para la evaluación de la calidad del proceso de dirección docente en dicha especialización y así determinar el impacto de la planeación estratégica instrumentada para el curso académico 2014-2015. Se obtuvo que el impacto de la planeación estratégica resultara adecuado, puesto que se logró la máxima puntuación en la mayoría de los indicadores y la calificación general fue de 85 puntos. Ello permitió interpretar que se cumplen los objetivos propuestos, pero con la existencia de amenazas y debilidades que limitan la obtención de los resultados esperados en el desempeño y la optimización del capital humano. Pudo concluirse que la práctica evaluativa ofreció a docentes y directivos la posibilidad de valorar los resultados, la calidad de las acciones aplicadas y la relevancia de los cambios producidos en el proceso de especialización.

**Palabras clave:** medicina familiar, educación de posgrado, residencia médica, planeación estratégica, atención secundaria de salud.

**ABSTRACT**

A quantititative investigation in the General Comprehensive Medicine Chair of "Dr. Joaquín Castillo Duany" Teaching Provincial Hospital in Santiago de Cuba was carried out, with the purpose of designing an internal system in order to evaluate the quality of the teaching management process in this specialization, and in this way to determine the impact of the strategic planning implemented for the academic course 2014-2015. The result was that the strategic planning impact was appropriate, since the maximum score was achieved in most of the indicators and the general qualification was 85 points. This allowed to interpret that the proposed objectives are completed, but with the existence of threats and weaknesses that limit the obtaining of the results expected in the performance and optimization of human resources. It could be concluded that the practical evaluation offered to teaching personnel and managers the possibility to value the results, applied actions quality and relevance of the changes that take place in the specialization process.

**Key words:** family medicine, postgraduated education, medical residency, strategic planning, secondary health care.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica (PE) es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Varios autores<sup>1,2</sup> la conciben como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización.

Desde el posgrado, al interpretarse la formación profesional como un recurso al servicio de un proyecto educativo, se exige valorar qué resultados arroja el proceso. Para algunos expertos la falta de esa cultura evaluativa, como conjunto de principios y de prácticas para la revisión constante del quehacer profesional individual y colectivo, impide buscar evidencias del trabajo cotidiano y la valoración de la tarea diaria que se realiza intuitivamente.<sup>3</sup>

En la Cátedra de Medicina General Integral (**MGI**) del Hospital Provincial Docente "Dr. Joaquín Castillo Duany" de Santiago de Cuba, escenario de esta investigación, se implementó una planificación estratégica para transformar los resultados anteriores, caracterizados por la inexistencia de objetivos de trabajo, dificultades en el proceso de proyectos de investigación y trabajo de terminación de especialidad, bajo nivel de actividad de superación e investigación en los docentes, entre otros elementos no deseados en el proceso docente-educativo. Sin embargo, la ausencia de un instrumento para la evaluación de los resultados fue uno de los puntos débiles más recurrentes.

Durante todo el período académico 2014-2015 se cumplió con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de dicha Cátedra a través de la misión y la visión de la organización. Fueron concretadas las etapas de planeación y aplicación con enfoque multidisciplinario, mientras la etapa de control, como tercera y última de toda PE, requería una herramienta para evaluar los resultados y controlar posibles alteraciones.

Una vez realizadas estas observaciones, donde la capacidad directiva y los métodos de actuación se consideran un recurso indispensable para el avance de cualquier servicio de salud, se decidió definir cuáles serían los indicadores internos para evaluar el impacto de la planeación estratégica sobre el Programa de la Residencia de Medicina General Integral.

## MÉTODOS

Se realizó una investigación cuantitativa en la Cátedra de Medicina General Integral del Hospital Provincial Docente "Dr. Joaquín Castillo Duany" de Santiago de Cuba, con el propósito de diseñar un sistema interno de evaluación de la calidad para el proceso de dirección docente en la especialización de MGI y así determinar el impacto de la planeación estratégica sobre el Programa de la residencia de esta especialidad para el curso académico 2014-2015.

Entre los métodos teóricos se aplicaron:

- El de análisis-síntesis, que permitió caracterizar aspectos generales del proceso de especialización de manera integral, y posibilitó además el conocimiento de las principales incidencias en el periodo anterior, así como la identificación de particularidades en torno a las deficiencias docentes y directivas.
- El histórico-lógico, que facilitó la compresión de los estados transitorios del proceso formativo a través de resultados previos, lo cual posibilitó el análisis de las direcciones de trabajo a fortalecer, con acciones precisas para una mejor gestión.

- El de inducción-deducción, que concedió una aproximación al proceso de dirección docente con el propósito de identificar debilidades y amenazas alrededor de la planeación estratégica.

Para cumplir los objetivos, los autores relacionaron las funciones extraídas del Programa de la residencia, con las áreas de actuación del desempeño con que se vinculan. Se empleó el método Delphi en la construcción de un consenso para el diseño del instrumento.

Fue conformado un panel por 7 profesionales, en el que se valoraron como criterios de inclusión, la categorización docente, los años de experiencia en la actividad académica, el grado y la categoría científicos, el grado de especialización y el vínculo actual con la actividad. Evitando el efecto “líder”, la vía de consulta fue la entrevista individual. Se realizaron 2 rondas de trabajo con la finalidad de aumentar la convergencia de las opiniones y delimitar la opinión consensuada.

Los acápite que componen el sistema de evaluación fueron divididos en 4 subsistemas: planeamiento y organización del proceso docente, proyectos de investigación, potencial y superación científica y producción científica. El consenso general grupal acordó los indicadores para cada uno de los subsistemas y criterios evaluativos para su instrumentación (Anexo).

Al final de cada ronda se procesó estadísticamente cada información, con el empleo del promedio como medida de resumen de tendencia central. Finalmente se decidió que cuando las opiniones de los panelistas superaran 75 % de convergencia de criterios, existiría consenso sobre el diseño del instrumento de evaluación que se debería emplear.<sup>4</sup>

Durante la aplicación de los indicadores se realizó una revisión documental de la planeación estratégica, la planificación de las formas de organización de la enseñanza (FOE), los proyectos de investigación y sus procesos, los resultados docentes e investigativos de residentes y profesores en el área del conocimiento, entre otros. Para el análisis cuantitativo se ejecutó la sumatoria algebraica de los valores numéricos de cada una de las funciones que componen el instrumento, y en el cualitativo fueron sugeridos criterios para la agrupación de los resultados obtenidos en 3 niveles:

N/O	Acumulado en puntos	Calificación
1	95 a 100 puntos	Impacto satisfactorio
2	80-94 puntos	Impacto adecuado
3	Menos de 80 puntos	Impacto no deseado

- Impacto satisfactorio: significó que la planeación estratégica no estaba exenta de precisiones, pero se alcanzaba un alto nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos, se lograba un elevado desempeño y la optimización del capital humano, así como satisfacción plena por sus resultados.
- Impacto adecuado: representó que la planeación estratégica alcanzaba el cumplimiento de objetivos propuestos, pero existían amenazas y debilidades que limitaban la obtención de los resultados esperados en el desempeño y la optimización del capital humano.
- Impacto no deseado: significó que la planeación estratégica alcanzaba el cumplimiento de objetivos, pero sin transformaciones relevantes. Existió mayor número de

amenazas y debilidades que dificultaban la cohesión del desempeño y la optimización del capital humano para obtener los resultados esperados.

## **RESULTADOS**

El grupo de panelistas presentaban un promedio de 24,7 años de labor profesional activa, y de ellos 43,0 % alcanzaron el II grado de la especialidad, 71,0 % habían obtenido la condición de máster en ciencias y 28,6 y 14,3 %, contaban con las categorías científica e investigativa, respectivamente. Todos los seleccionados poseían categorías docentes, a saber: titular (14,3 %), auxiliar (28,6 %), asistente (14,3 %) e instructor (42,9 %).

En la primera ronda de entrevistas, 42,0 % sugirió incorporar nuevos elementos al instrumento evaluativo, entre los que figuraron la satisfacción percibida por residentes y profesores, y la necesaria inscripción de los proyectos de investigación en el Registro Provincial de Investigaciones en Salud (REPIS).

Existió un consenso absoluto en cuanto al estilo de redacción en los subsistemas y de adaptación del contenido a los fundamentos y principios del Programa de la especialidad. Igualmente, todos los panelistas coincidieron en que los criterios de medida de los indicadores lograban altos niveles de exigencia, al tiempo que la calificación general permitía medir la calidad.

Al evaluar el impacto de la planeación estratégica, se logró la máxima puntuación en 53,3 % de los indicadores, sobre todo en el cumplimiento del plan de las acciones y las FOE planificadas, los proyectos con seguimiento, aprobación y cierre por el consejo científico; profesores con artículos científicos publicados en el periodo y la participación de estos últimos en varias modalidades de superación profesional a nivel provincial y nacional.

Como debilidades fueron identificadas las bajas puntuaciones alcanzadas por los residentes durante el acto de defensa y presentación de los trabajos de terminación de la especialidad en el marco de los exámenes de graduación, y su escasa participación, conjuntamente con gran parte de los docentes, en las actividades científicas planificadas a nivel institucional. Como amenazas se definieron las irregularidades en la tramitación de los proyectos hasta el REPIS, lo que dificultó finalmente la inscripción de ellos en los plazos previstos, y la falta de calidad en el análisis de la situación de salud (ASIS) elaborado por los residentes en sus unidades sanitarias.

Finalmente la calificación general alcanzada fue de 85 puntos, lo que permitió interpretar el alcance de un impacto adecuado, pues la planeación estratégica lograba el cumplimiento de los objetivos propuestos, pero con la existencia de amenazas y debilidades que limitaban la obtención de los resultados esperados en el desempeño y la optimización del capital humano.

## **DISCUSIÓN**

Los participantes en este estudio consideraron que durante la evaluación de la PE se identificaron importantes debilidades y amenazas para obtener los resultados. Los objetivos de la organización fueron orientados a la comunidad académica, pero se ignoró la participación de los residentes con el posible aporte al proceso de iniciativas o reajustes desde sus perspectivas y experiencias en aspectos concretos del conocimiento. Por otro lado, en el ASIS se advirtió la ausencia de un proceso riguroso de seguimiento, pasividad institucional y la no participación de actores de todos los niveles en su

confección; asimismo, la labor científica y de superación no generó el ambiente favorable esperado entre residentes y profesores para aquellos eventos planificados en la propia institución hospitalaria.

González Capdevila *et al*<sup>5</sup> argumentan que la superación tiene como objetivo promover la educación permanente de los profesores universitarios y su actualización sistemática, lo cual posibilita un mejor desempeño en sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural y científico. Hernández de la Rosa *et al*<sup>6</sup> aseguran, por su parte, que la labor científica es larga y tenaz, requiere un alto grado de sistematicidad, que el profesor debe ser pertinaz, pues los frutos de su trabajo se aprecian a largo plazo y si no existe una acción sistematizada, los resultados tampoco se alcanzan con la eficiencia esperada. Manso Rodríguez *et al*<sup>7</sup> reflexionan en que este seguimiento garantiza el poder contar con datos acerca de la direccionalidad científico-técnica del aprendizaje hacia la situación deseada. Ahora bien, en opinión de los autores de la actual investigación, la PE no debe asumirse como una fórmula "mágica" de solución, sino como una visión de organización y gestión estratégica que busca proyectar resultados en el futuro de la institución.

Todo proceso de planeación estratégica es objeto de fuertes críticas y resistencia por parte de la comunidad universitaria, si solo es generado y dirigido por sus decisores. Desde esa perspectiva, Daza Lesmes,<sup>8</sup> con un análisis explicativo, fundamenta su crítica en que el liderazgo y la dirección encuentran escollos cuando el directivo se presenta como la fuente experta de la gestión y la persona que lleva el peso y la responsabilidad de la planificación, en respuesta única a una estructura jerárquica y no a propósitos comunes ni al trabajo en equipo.

Para Escalona Velásquez *et al*<sup>9</sup> es importante que un directivo en salud permita la participación en el análisis para la toma de decisiones, pues así fomenta la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores. Cuando es respetado este principio, aumentan las probabilidades del éxito deseado.

En otro orden de ideas, el impacto de la planeación estratégica de instrucción para el curso 2014-2015 resultó adecuado, puesto que las acciones contenidas en el plan de acción fueron superadas en más de 90 %. Ello posibilitó cumplir las actividades académicas colectivas planificadas, la aprobación de los proyectos por el consejo científico, la asesoría y tutoría de los trabajos de terminación de residencia de MGI por los profesores, y la publicación en revistas científicas de reconocido prestigio, por solo citar algunos logros.

Según lo expuesto por González Pérez y Cabrera Rodríguez,<sup>10</sup> la PE posee un carácter social al ser diseñada y ejecutada por personas, y generar además un impacto en la sociedad con su aplicación, en el que la organización supera resultados en su interacción y adaptación con el entorno, de manera que se cumple el objeto social para el cual fue creada.

Así, para Llanio Martínez *et al*,<sup>11</sup> al evaluar el impacto que producen los procesos de evaluación y acreditación sobre la calidad de un programa universitario, debe considerarse que el proceso no transcurre de manera espontánea; en ello es necesario asumir conceptos asociados a la cultura de la calidad, la elaboración de estrategias y la ejecución de acciones que propicien los cambios deseados en el Programa.

Finalmente, con el instrumento diseñado se alcanzó evaluar el impacto de la planeación estratégica sobre el Programa de la Residencia de Medicina General Integral. Esta práctica evaluativa ofreció a docentes y directivos la posibilidad de valorar no solo los resultados, sino también la calidad de las acciones aplicadas y la relevancia de los cambios producidos, porque les concedió mejores condiciones para razonar menos de forma empírica y más científicamente sobre la trascendencia que tienen en la sociedad.

**ANEXO.** Indicadores y criterios evaluativos

N/O	Indicadores	Criterios de medición y puntuación otorgada				Total
		Sí (5 pts.)		No (0 pts.)		
1	Existe la planificación de la dirección por objetivos del programa de estudio de la especialidad.					
2	Cumplimiento de las acciones planificadas en la estrategia docente.	+ 90 % (10 pts)	85-89 % (8 pts)	70-84 % (6 pts.)	-70 % (4 pts.)	
3	Cumplimiento de las FOE planificadas	100 % (10 pts.)	90-99 % (8 pts.)	80-89 % (6 pts.)	-80 % (4 pts.)	
4	Satisfacción de residentes y profesores por la estrategia docente.	+ 90 % (5 pts.)	80-89 % (4 pts.)	70-79 % (3 pts)	-70 % (2 pts.)	
5	Proyectos aprobados por el Consejo Científico.	100 % (5 pts.)	90-99 % (4 pts.)	80-89% (3 pts.)	-80% (2 pts.)	
6	Proyectos inscriptos en el REPIS	100 % (5 pts.)	90-99 % (4 pts.)	80-89% (3 pts.)	-80% (2 pts.)	
7	Empleo del consejo científico en el seguimiento y cierre de los proyectos.	Sí (5 pts.)		No (0 pts.)		
8	Impacto académico alcanzado por los residentes con el informe final en el acto de defensa.	+ 90 % R entre 9-10 pts. (5 pts.)	+ 80 % R con más de 8 pts. (4 pts.)	+ 70 % R con más de 7 pts. (3 pts.)	+ 30 % R con menos de 7 pts. (2 pts.)	
9	Otros impactos alcanzados con el informe final.	Sí (5 pts.)		No (0 pts.)		5
		x				
10	Los profesores participan en asesoría y tutoría de tesis de terminación de especialidad o de maestría.	100 % (5 pts.)	90-99 % (4 pts.)	80-89 % (3 pts.)	-80 % (2 pts.)	
11	Participación en las modalidades de superación científica.	Sí (5 pts.)		No (0 pts.)		
12	Profesores con artículos científicos publicados en revistas de alto impacto.	+ 90 % (10 pts.)	85-89 % (8 pts.)	75-84 % (6 pts.)	-75 % (4 pts.)	
						10
13	Profesores que participan en eventos internacionales, nacionales e institucionales.	+ 90 % (10 pts.)	80-89 % (8 pts.)	70-79 % (6 pts.)	-70 % (4 pts.)	
14	Profesores y residentes que presentan trabajos en eventos institucionales.	+ 90 % (10 pts.)	85-89 % (8 pts.)	75-84 % (6 pts.)	-75 % (4 pts.)	
					x	
15	Calificación cualitativa que ofrece el equipo de salud sobre el ASIS	Excelente (10 pts.)	Bien (8 pts.)	Regular (5 pts.)	Mal (2 pts.)	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rodríguez González F, Ramos Sonia A. Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología. La Habana: ENSAP; [s.a.] [citado 17 Sep 2015].
2. Montero Torres A, Sarduy Valdés M. Ejercicio de planeación estratégica para la internacionalización: propuesta de metodología y estudio de caso de la Universidad Central de Las Villas (UCLV). Rev Congreso Universidad. 2013 [citado 17 Sep 2015]; 2(3):
3. Cano E. Evaluación de la formación. Algunas lecciones aprendidas y algunos retos de futuro. Educar. 2015 [citado 17 Sep 2015]; 51(1).
4. García Valdés M, Suárez Marín M. El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. Educar. 2013 [citado 17 Sep 2015]; 39(2).
5. González Capdevila O, Mesa Carpio N, González Franco M. La superación profesional en las universidades de ciencias médicas, tendencias y exigencias actuales. Rev EDUMECENTRO. 2013 [citado 27 Ago 2015]; 5(2).
6. Hernández de la Rosa Y, Vasconcelos Ramírez D, Ramos Costa MI. La publicación científica: eslabón ineludible de la actividad docente. Rev EDUMECENTRO. 2014 [citado 27 Ago 2015]; 6(Supl 2): 119-27.
7. Manzo Rodríguez L, Rivera Michelena CN, Rodríguez Orozco AR. La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano. Educ Med Super. 2006 [citado 17 Sep 2015]; 20(3).
8. Daza Lesmes J. Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. Rev Iberoamer Educ. 2010 [citado 17 Sep 2015]; 54(2).
9. Escalona Velásquez G, Pérez Obregón BR, Hernández Díaz D. Plan de acciones para potenciar el funcionamiento docente-educativo del Diplomado de Dirección en Salud. Rev EDUMECENTRO. 2012 [citado 27 Ago 2015]; 4(1).
10. González Pérez M, Cabrera Rodríguez S. La dirección estratégica y sus etapas constituyentes. 2012 [citado 17 Sep 2015]; (162).
11. Llanio Martínez G, Dopico Mateo I, Suros Reyes E. La evaluación del impacto de los procesos de acreditación. Variables e indicadores. Pedagogía Universitaria. 2011 [citado 27 Ago 2015]; 16(1).

Recibido: 2 de diciembre de 2015.

Aprobado: 28 de enero de 2016.

**Ernesto Sánchez Hernández.** Hospital Provincial Docente "Dr. Joaquín Castillo Duany", carretera Punta Blanca s/n, Santiago de Cuba, Cuba. Correo electrónico: [esanchez@hmscu.scu.sld.cu](mailto:esanchez@hmscu.scu.sld.cu)