

Policlínico Vedado
Escuela Nacional de Salud Pública
Hospital “Luis Díaz Soto”
Facultad “Comandante Manuel Fajardo”

Planificación estratégica en el marco del proyecto de intervención para el perfeccionamiento del trabajo de la cátedra Universidad Virtual Fajardo

[M.C. Suiberto Hechavarría Toledo](#),¹ [Dra. Lizette Pérez Perea](#),² [Dr. Rogelio Pérez Reyes](#)³ y [Dra. Viviam Ramírez Díaz](#)⁴

Resumen

Se expusieron los resultados del ejercicio de planificación estratégica realizado en el marco del proyecto de intervención para el desarrollo del trabajo de la cátedra Universidad Virtual de la Facultad de Ciencias Médicas “Comandante Manuel Fajardo”.

Palabras clave: Planificación estratégica, universidad virtual en salud.

Introducción

El desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje en el mundo contemporáneo está influido cada vez más por el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Ellas representan el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (*hardware* y *software*), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de la información.^{1,2}

En todos los niveles de enseñanza ha alcanzado un notable interés la aplicación de estos medios en función de la eficiencia de la actividad docente. Su más alto escalón se expresa en las teleuniversidades, como vías de autoaprendizaje en el que se descentraliza y amplía la educación, especialmente la superación posgraduada, así como herramienta para apoyar todos los procesos académicos.

La práctica y la investigación teórica acerca de los llamados *entornos virtuales de aprendizaje* han demostrado que no basta con el uso y aplicación de la tecnología, si no se desarrollan modelos educativos que combinen medios, métodos y formas de enseñanza, y que aprovechen las ventajas para la colaboración humana.³ De esta forma, las personas que estén aprendiendo estarían al mismo tiempo ayudando a otras a aprender, en un contexto en el que unas personas pueden saber lo que otras no saben; pero también unas pueden resolver el problema que las otras no resuelven, o alguna parte de ese problema.⁴ Se requiere entonces de organizaciones que respalden estos procesos virtuales desde una nueva perspectiva académica.

En la última década han surgido numerosas instituciones académicas virtuales que responden a múltiples intereses políticos, ideológicos, productivos y de servicios. En 1998 nace en Cuba la Universidad Virtual de Salud (UVS), como proyecto de alcance nacional. La misma cuenta con la participación activa y creadora de las unidades

docentes, asistenciales e investigativas del sistema de salud. Su objetivo es desarrollar programas de educación en red, con el empleo de las TIC, que posibiliten la educación posgraduada de forma masiva, así como las interconsultas y discusiones clínicas con fines docentes y el empleo de métodos activos y participativos de aprendizaje, y una organización tutorial de apoyo.²

A partir de la experiencia anterior, se constituyen en todo el país las sedes de universidades virtuales a nivel de institutos y posteriormente se indica la creación de las cátedras en cada una de las facultades. En julio de 2006 se funda la cátedra de la Facultad “Comandante. Manuel Fajardo”, como órgano de coordinación, apoyo y promoción para la actividad de educación virtual. Se conformó con un equipo de dirección y los grupos de asesores y técnicos procedentes de policlínicos universitarios, hospitales, departamentos de la facultad y de la dirección municipal de salud. El propósito inicial del trabajo fue cumplimentar las actividades y funciones asignadas por la institución, y definidas para todas las cátedras del país,² las cuales aparecen a continuación:

- Dirigir el trabajo de la Universidad Virtual.
- Proponer al decano las acciones específicas a ejecutar en la educación a distancia.
- Analizar, evaluar y proponer la constitución de los comités académicos de los programas de universidades virtuales.
- Dirigir metodológicamente y valorar el diseño de los programas de la Universidad Virtual de Salud en su territorio.
- Coordinar la acreditación de los programas.
- Organizar la capacitación de los comités académicos.

Sin embargo, en su implementación práctica surgieron diversos criterios acerca de cómo, qué y de qué forma se debía proceder para lograr el funcionamiento eficiente de esta unidad organizativa de carácter eminentemente metodológico. Se conoce que la organización, preparación y motivación juegan un papel fundamental, pero que están amenazadas por varios factores subjetivos. Además, en el contexto de la Facultad “Comandante Manuel Fajardo” se requiere adecuar las tareas y funciones para que puedan impactar en una amplia y heterogénea masa de profesores y estudiantes, dispersos en más de una docena de instituciones del municipio Plaza de la Revolución.

Por esas razones, se comenzó a elaborar un proyecto para el desarrollo de acciones de cambio en el área, que fueran lideradas por la cátedra y con una clara concepción de las metas de largo alcance. Fue así que se recurrió a la planificación estratégica (PE), como herramienta para ordenar los objetivos y el alcance de las futuras acciones y plantearse las acciones de cambio a ejecutar.

En las condiciones actuales de la universidad médica cubana, tiene un gran valor el uso de la planificación estratégica para la caracterización de los procesos sustantivos que en ella se desarrollan. Este recurso de dirección se concibe “como un proceso que parte de la descripción y explicación de una realidad determinada por diferentes actores sociales que pertenecen a ella, y que logra a través de acciones de intervención que tienen en cuenta el conflicto y la incertidumbre que la caracterizan, transformar esa realidad y obtener la visión que los actores involucrados desean alcanzar”.⁵

Desarrollo

Para el ejercicio de planificación estratégica el equipo de investigadores se incorporó al proceso de conformación que se estaba desarrollando en la cátedra Universidad Virtual Fajardo (UVF). Teniendo en cuenta que se trata de una pequeña unidad organizativa con funciones predefinidas, se decidió analizar a todas en la planificación de las acciones de cambio.

Primero se procedió a la *identificación de los problemas más generales*, utilizando un grupo focal, integrado por 8 personas: 6 miembros de la cátedra y 2 profesores invitados, que comparten condiciones e intereses comunes. El grupo había recibido con anterioridad una información acerca de las tareas y funciones asignadas a la cátedra y una actualización sobre el tema enseñanza virtual. Luego se les pidió realizar un *inventario de los problemas que pueden interferir en el desarrollo del trabajo* de la cátedra. La entrevista cualitativa se condujo sobre la base de las siguientes temáticas generales:

- **Dirección.** ¿Quiénes intervienen en la conducción del trabajo de la universidad virtual y qué interferencias existen?
- **Producción.** ¿Qué se está sucediendo con la producción científica y de recursos para la enseñanza y cómo puede transformarse?
- **Aplicación y utilización.** ¿Qué limitaciones existen para el uso de las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

En el transcurso de la discusión surgió una nueva temática referida al *trabajo en red*: afectaciones en la colaboración y comunicación entre instituciones y personas. Como resultado de la reunión se obtuvo un amplio listado de problemas que fue sometido a una reducción primaria (anexo 1). Se escogió el tema referido a la *utilización y aplicación de las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje*.

Posteriormente, como segundo paso se realizó un nuevo análisis para la reducción del listado de problemas (anexo 2). Luego se pasó a la selección de problemas prioritarios, utilizando el método de ranqueo. Se escogieron los 5 criterios de clasificación recomendados en la bibliografía consultada, 6-9 ellos son: A (frecuencia), B (magnitud), C (vulnerabilidad), D (valor político) y E (arrastre o motricidad). Cada miembro ofreció una puntuación de 0 a 2 y se calcularon los promedios para cada problema (tabla 1).

Tabla 1. Resultados del cálculo de los promedios para cada problema.

Problemas	A	B	C	D	E	Media	Lugar
Poco nivel de exigencia para su aprovechamiento.	12	8	10	11	14	11	2
Bajo nivel de conocimiento, habilidades y actitudes.	16	16	8	14	14	13,6	1
Falta de condiciones materiales (PC y conexión)	10	5	7	11	14	9,4	3
Falta de motivación.	2	12	10	5	5	6,8	4

A (frecuencia); B (magnitud); C (vulnerabilidad); D (valor político); E (arrastre o motricidad)

El tercer paso fue formular una visión para el plazo de dos años (2008), la cual se concibe como el estado deseado por los integrantes de la organización, una “declaración apremiante e inspiradora del futuro preferido, que tanto sus autores, como quienes lo subscriben, quieren crear”.⁶

Visión 2008

Se trata de una comunidad de profesores y estudiantes que sistemáticamente producen, intercambian y consumen información científica y recursos para el aprendizaje a través de Internet con el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad en la universidad médica y los servicios de salud del municipio Plaza de la Revolución.

El conocimiento de la visión por todos los integrantes los comprometió aún más a alcanzar metas superiores. Para redefinir la posición actual se perfeccionó la MISIÓN, de forma que respondiera a la razón de ser de la Universidad Virtual (tabla 2).

Tabla 2. Planteamiento de la misión.

La cátedra UVF está encargada de dirigir, coordinar, apoyar y promover la producción e intercambio de información y recursos de aprendizaje...	¿Qué hacemos?
... entre los profesores y estudiantes de ciencias médicas...	¿Para quiénes lo hacemos?
...en el ámbito de las instituciones de salud del municipio Plaza de la Revolución...	¿Dónde lo hacemos?
...utilizando las TIC (sitio <i>web</i>) y los métodos adecuados para la educación a distancia y el trabajo colaborativo...	¿Cómo lo hacemos?
...con el propósito de incrementar la información (para el aprendizaje y la superación), lo que tendría su impacto en el mejoramiento continuo de la calidad de los recursos humanos en salud.	¿Por qué lo hacemos?

De lo anterior se derivaron los objetivos estratégicos del proyecto, que se enuncian a continuación:

- Posibilitar y extender la educación posgraduada a distancia. Apoyar la docencia de pregrado con materiales docentes.
- Publicar información científico-técnica útil para la actividad docente, asistencial, investigativa y de toma de decisiones.
- Facilitar la comunicación y colaboración para el trabajo en red de los estudiantes, profesores y dirigentes.
- Desarrollar metodologías para la educación a distancia.

Conociendo la visión y la misión se procedió a la clasificación de las fuerzas que intervienen en el problema planteado, y la propuesta de alternativas se realizó utilizando

una serie de ideas en la que los participantes plantearon las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, a partir de los cual se conformó la matriz DAFO (tabla 3).

Matriz DAFO

Problema seleccionado. Bajo nivel de conocimiento, habilidades y actitudes de los profesores para el uso de las TIC en las carreras de ciencias médicas de la Facultad “Comandante Manuel Fajardo”.

Tabla 3. Planteamientos a partir de los cuales se conformó la matriz DAFO.

Fuerzas internas	Fuerzas externas
<p>Fortalezas Organización académica. Creación y existencia de la cátedra. Profesores de Informática vinculados a los colectivos docentes. Instituciones del municipio y policlínicos con experiencia docente. Sitio <i>Web</i> de la facultad con posibilidades para intercambiar con los profesores. Algunos compañeros preparados y motivados.</p>	<p>Oportunidades Voluntad del MINSAP y el ISCMH para la capacitación. Existencia de laboratorios con PC y conexión. Existencia de contenidos e información en Infomed y la UVS. Han surgido tecnologías avanzadas como plataformas participativas. Expertos que conviven en el municipio. Se han incrementado formas de superación que incluyen otros temas. Surgen nuevas carreras con más profesores.</p>
<p>Debilidades No se exige la superación ni el plan de desarrollo. No se evalúan estas competencias. Faltan estos temas en la formación pre y posgraduada. Poca oferta de cursos y formas de superación. Falta de fondo de tiempo. Temores o rechazo a la tecnología.</p>	<p>Amenazas Incremento del número y heterogeneidad de los profesores (por las nuevas carreras surgidas) que poseen diferentes niveles de conocimiento. Exagerar el uso de las tecnologías en contraposición con la pedagogía. No utilización de los valores. Aparición sistemática de nuevas herramientas y tecnologías. Falta de control externo de la calidad.</p>

El análisis y combinación de las alternativas dio como resultado un grupo de planteamientos básicos para la proposición de las acciones de intervención siguientes:

FO

Aprovechar la voluntad política del Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y del Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana (ISCMH) de desarrollar la capacitación en las TIC, para exponenciar el trabajo de la cátedra de la Universidad Virtual de Salud hacia todas las instituciones ampliando sus miembros y ejerciendo mayor influencia en los colectivos.

FD

Realizar una preparación tutelar de los profesores más aventajados (informáticos y pedagogos) hacia los que desconocen estos temas.

DO

Exigir el fondo de tiempo de los profesores para realizar actividades (de capacitación y creación de contenidos) en la universidad virtual, aprovechando que existe la voluntad política para planificar y exigir.

FODA

Organizar a través del sitio UV Fajardo, cursos abiertos para desarrollar habilidades en el uso de plataformas *Web* y promover el intercambio y la colaboración en la creación de información.

Organizar cursos y talleres presenciales y virtuales sobre el uso de la plataforma PLONE y sus recursos, métodos de enseñanza, entre otros, aprovechando los contenidos y a expertos de Infomed y de la Universidad Virtual de Salud.

Conclusiones

- El ejercicio de planificación estratégica realizado permitió conformar las principales acciones de cambio a ejecutar en el proyecto de intervención para el desarrollo del trabajo de la cátedra Universidad Virtual de la Facultad “Comandante Manuel Fajardo”. Ello redundará en el mejoramiento continuo de la calidad de la universidad médica y los servicios de salud del municipio “Plaza de la Revolución”.
- Indagar en las oportunidades y problemas que enfrenta la cátedra de universidad virtual, ayudó a explicar las causas que lo provocan en los momentos actuales y servirá de guía para conducir sus procesos en el futuro.
- Se generó una discusión en la cual se involucraron sus actores alcanzando como ganancia la cohesión para el trabajo en equipo, y mayor claridad en los objetivos y metas a alcanzar por todos.
- Como resultado de la investigación y gracias a la aplicación de métodos cualitativos de identificación y priorización de problemas, se pudieron agrupar las áreas y subáreas para el trabajo metodológico y de dirección.
- La conformación de áreas y subáreas contribuyó al diseño de una arquitectura original para el sitio *Web* adaptada a las necesidades propias y que sirve de plataforma al trabajo de la cátedra y de la comunidad de profesores y estudiantes.

Anexo 1

Listado de problemas generales

Dirección. ¿Quiénes intervienen en la conducción del trabajo de la UV y qué interferencias existen?

- Se trabaja sin una línea estratégica de hasta dónde se quiere llegar.
- No se conoce qué es y para qué sirve la cátedra.
- No se evalúa el impacto que tiene el uso de las TIC en los estudiantes.
- Se piensa en la dirección vertical, si las tareas no son orientadas por los jefes inmediatos superiores, no se ejecutan.
- No se sabe colaborar entre los profesores para un fin común más allá de las paredes de la institución.
- Las estructuras de dirección académicas están subdivididas: pregrado, posgrado, investigaciones, sin relación horizontal entre ellas a todos los niveles.
- No se planifica y estimula el tiempo para aprender y desarrollar habilidades en las TIC por parte de los directivos.

Producción. ¿Qué está sucediendo con la producción científica y docente y cómo se puede transformar?

- No se comparten ni existen fuentes propias para proveer recursos para la enseñanza virtual.
- Existe la UVS, la UV del instituto donde se está creando recursos y materiales docentes por prestigiosos profesores.
- Los profesores no saben cómo transformar los materiales para adaptarlo a las necesidades de los alumnos.

Utilización. ¿Qué limitaciones existen para el uso de las TIC en el PEA?

- No se aprovechan las TIC para favorecer el PEA.
- Desconocimiento en el uso de las TIC por parte de la mayoría de los profesores.
- Se sigue pensando en la enseñanza presencial.
- Profesores que no juegan el rol de evaluador y diseñador de situaciones que pueden ser mediadas por las TIC para el aprendizaje.
- Profesores que siguen pensando que son los únicos depositarios de los contenidos y de la información.
- No se cuenta con tiempo suficiente para la conexión y trabajo en las máquinas.
- Los métodos de enseñanza no son combinados con la ayuda de herramientas informatizadas.
- No se aplican métodos para tutorear y dar seguimiento a situaciones de autoformación con la UV.

Trabajo en red. Afectaciones en la colaboración y comunicación entre instituciones y personas.

- Pocas habilidades para trabajar y organizar proyectos en equipo con la participación de varias personas del propio centro o de otros centros docentes.
- No existe un entorno colaborativo para el aprendizaje, hay demasiado individualismo en el proceso.
- No saben utilizar todas las herramientas que ofrecen los sitios *Web* para la educación no solo a distancia sino la presencial apoyada en las TIC.
- Falta de costumbre para trabajar en procesos de grupo y trabajo en equipo, pocas capacidades para la colaboración en la producción de materiales docentes, negociación, relación interpersonal.

Anexo 2

Reducción de problemas

- Poco nivel de exigencia para su aprovechamiento.
- Bajo nivel de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Falta de condiciones materiales (PC y conexión)
- Falta de motivación.

Summary

Strategic planning within the framework of intervention project for improvement of work in Fajardo Virtual University cathedra

Results of strategic planning exercise, performed within the framework of intervention project for development of work of Virtual University cathedra in "Manuel Fajardo" Medical Sciences Faculty were showed.

Key words: Strategic planning, health virtual university.

Referencias bibliográficas

1. Las nuevas tecnologías al servicio del desarrollo de la universidad: las teleuniversidades. En Rosales C. (2000): Innovación en la Universidad, Santiago de Compostela, NINO, 187-216. Disponible en : <http://tecnologiaedu.us.es/publicaciones/innovacionuniv.htm>
2. Jardines Méndez JB. ¿Qué es la UVS? Sitio Web en Internet. Disponible en: <http://uvs.sld.cu/presentacion-uvs/presentacion/>
3. Vaquero Sánchez A. Las TIC para la enseñanza, la formación y el aprendizaje. Novática 132: Monografía sobre "Las TIC en la Educación". En Sitio Web UVS. Disponible en: http://aulauvs.sld.cu/file.php/27/bibli_1/Rec_TIC_en_Educ.doc
4. Adell JL. Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 7, 1010 líneas. Disponible en: <http://www.uib.es/depart/gte/revelec7.htm>
5. Róvere MR. Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Serie Recursos Humanos No. 96. Washington DC: OPS/OMS; 1994.
6. Álvarez Blanco A, Álvarez Pérez A. Planificación estratégica de intervenciones en salud. Gerencia en Salud. La Habana: Ciencias Médicas; 2002. p. 90-103.
7. HSP/SILOS-2. Desarrollo y fortalecimiento de los sistemas locales de salud: la administración estratégica, 3ra. Reimpresión. Washington DC: OPS/OMS; 1992.
8. Álvarez Blanco A. Investigación de problemas críticos y su aplicación académica en la Maestría en Educación Médica. Educ Med Super. 2004;18(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol18_1_04/ems01104.htm
9. Matus C. Planificación, libertad y conflicto. En: Políticas y Planificación de Recursos Humanos en Salud. Serie Documentos Básicos Desarrollo de Recursos Humanos en Salud. Lima, Perú: CIDEPSA; 1984.

Recibido: 3 de abril de 2007. Aprobado: 3 de julio de 2007.

M.C. *Suiberto Hechavarría Toledo*. Policlínico Vedado. Ciudad de La Habana, Cuba.

- 1 Máster en Ciencias. Especialista de I Grado en Medicina Interna. Profesor Asistente.
- 2 Especialista de I Grado en Medicina General Integral. Profesora Asistente.
- 3 Especialista de II Grado en Medicina Intensiva y Emergencia. Profesor Instructor.
- 4 Especialista de I Grado en Ginecología y Obstetricia. Profesora Auxiliar.